

# Valor estratégico de la responsabilidad social corporativa (RSC). Presente y futuro de su gestión

## The strategic value of corporate social responsibility CSR: the present and future of its management

Estrella Barrio-Fraile; Ana-María Enrique-Jiménez

**Note:** This article can be read in English on:

<http://www.profesionaldelainformacion.com/contenidos/2021/may/barrio-enrique.pdf>

Cómo citar este artículo:

**Barrio-Fraile, Estrella; Enrique-Jiménez, Ana-María** (2021). "The strategic value of corporate social responsibility (CSR): the present and future of its management". *Profesional de la información*, v. 30, n. 3, e300312.

<https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.12>

Artículo recibido el 20-09-2020  
Aceptación definitiva: 07-12-2020



**Estrella Barrio-Fraile** ✉

<https://orcid.org/0000-0001-8047-4393>

Universitat Autònoma de Barcelona  
Facultat de Ciències de la Comunicació  
Carrer de la Vinya, edifici I. Campus UAB  
08917 Bellaterra (Barcelona), España  
[estrella.barrio@uab.cat](mailto:estrella.barrio@uab.cat)



**Ana-María Enrique-Jiménez**

<https://orcid.org/0000-0001-5902-403X>

Universitat Abat Oliba-CEU  
Bellesguard, 30  
08022 Barcelona, España  
[aenriquej@uao.es](mailto:aenriquej@uao.es)

### Resumen

La responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en los últimos años en el tema central de muchos debates que giran en torno al rol de las organizaciones en la sociedad. La incorporación voluntaria de estrategias que influyen en la rentabilidad económica y a su vez en cuestiones sociales y medioambientales es ya un hecho en las empresas. Este artículo tiene múltiples objetivos: 1) analizar si la RSC es estratégica y transversal para las compañías y si existe un diálogo real entre empresa y *stakeholders*; 2) identificar las funciones, relaciones y cualidades del director de RSC o sostenibilidad; 3) determinar los principales retos a futuro; 4) reflexionar sobre cómo la Covid-19 ha impactado en la articulación de la RSC en las corporaciones. La investigación se ha desarrollado a partir del método Delphi con una muestra de 20 expertos: 10 académicos (docentes e investigadores) y 10 profesionales (responsables de comunicación y RSC y consultores de RSC y reputación). Los resultados revelan que: 1) la gestión de la RSC en las empresas es estratégica y transversal, a excepción de las pymes; 2) no existe un diálogo basado en la reciprocidad entre empresa y *stakeholders*; 3) las funciones que desempeña un responsable de RSC pueden clasificarse en analíticas, estratégicas, tácticas y comunicativas; 4) las cualidades del responsable de RSC más destacadas son la capacidad de comunicación, el conocimiento profundo de la empresa y la disposición al trabajo en equipo; 5) el principal reto a futuro es ser más estratégicos para la alta dirección; 6) la Covid-19 ha cambiado el foco en los ámbitos de actuación en materia de RSC y en la priorización de *stakeholders*. En síntesis, se concluye la existencia de una gestión de la RSC arraigada en la organización que supone una verdadera transformación para las empresas como entes sociales.

### Palabras clave

Comunicación corporativa; Comunicación organizacional; RSC; Responsabilidad social corporativa; Sostenibilidad; Director RSC; RSC transversal; RSC estratégica; Diálogo *stakeholders*; Gestión; Pymes; Delphi; Covid-19; Pandemias; ODS.

### Abstract

Corporate social responsibility (CSR) has become the central theme of many debates on the role of organizations in society in recent years. The voluntary incorporation of strategies that influence economic profitability and in turn social and environmental issues is already a reality in companies. This article has several aims: (1) to analyse whether CSR is strategic and cross-cutting for companies and whether there exists a true dialogue between companies and *stakeholders*; (2) to identify the functions, relationships and quality of CSR or sustainability directors; (3) to determine the main challenges for the future; (4) to reflect on the impact that Covid-19 has had on the development of CSR in businesses.

The study was based on the Delphi method and employed a sample of 20 experts: 10 academics (lecturers and researchers) and 10 professionals (communication and CSR directors, and CSR and reputation consultants). The results reveal that: (1) with the exception of SMEs, CSR management in companies is strategic and cross-cutting; (2) there is no reciprocal dialogue between companies and stakeholders; (3) the functions carried out by CSR directors can be classified as analytical, strategic, tactical and communicative; (4) the most outstanding qualities of the CSR director are communication skills, deep knowledge of the company and a willingness to work as part of a team; (5) the main challenge for senior management for the future is to be more strategic; (6) Covid-19 has changed the focus in CSR areas of action and in the prioritization of stakeholders. In short, we conclude that CSR management is well rooted in companies and represents a true transformation for businesses as social entities.

## Keywords

Corporate communication; Organizational communication; CSR; Corporate social responsibility; Sustainability; CSR director; Cross-cutting CSR; Strategic CSR; Stakeholder dialogue; Management; SME; Delphi; Covid-19; Pandemics; SDG.

## 1. Introducción

La escasa diferenciación comercial de las empresas ante unos públicos cada vez más saturados, unido a la creciente sensibilidad de la ciudadanía por las cuestiones sociales y ambientales, ha impulsado a las organizaciones a buscar otros aspectos –más allá del producto y servicio ofrecido –para diferenciarse. Las empresas se replantean su rol como entes sociales buscando una propuesta diferenciadora en su identidad, en su marca corporativa y en su responsabilidad social corporativa (RSC) (Villagra; López-Vázquez; Monfort, 2015). De este modo, las compañías dejan de centrarse en su comunicación comercial, para poner el foco en la comunicación corporativa y los valores intangibles, entre los que destaca la RSC. Y es que la RSC tiene un impacto en la reputación corporativa, “lo que convierte su gestión en crucial desde el punto comunicativo” (Estanyol, 2020, p. 1). Por otro lado, las organizaciones se encuentran ante una nueva oportunidad de dar respuesta a las preocupaciones y demandas de sus públicos a través de un comportamiento ético y responsable (Barrio-Fraile; Enrique-Jiménez; Benavides-Delgado, 2017).

Estamos asistiendo a la consideración de la gestión de la RSC como una herramienta fundamental para las organizaciones, un factor estratégico que requiere ser articulada con el compromiso y la asunción de los órganos de gobierno de las organizaciones (Gálvez-Cardona, 2020; Barrio-Fraile; Enrique-Jiménez; Benavides-Delgado, 2017; Gómez-Nieto; Martínez-Domínguez, 2016; Navarro-García, 2012; Aparicio-Tovar; Valdés-De-la-Vega, 2009).

El alcance de esta gestión debe ser global e implicar de manera transversal a todos y cada uno de los departamentos que componen la entidad (De-la-Cuesta-González; Sánchez-Paunero, 2012). Como decíamos anteriormente, toda esta gestión no debe perder de vista las expectativas de los públicos que afectan o son afectados por las actividades de la organización. Para tratar de conocer las necesidades de los públicos, la organización debería establecer canales de comunicación que permitieran un diálogo real entre organización y *stakeholders* (Babiak; Kihl, 2018; Barrio-Fraile, 2018) proporcionando información sobre la eficacia y el impacto de las acciones articuladas. Tener identificados a los *stakeholders*, priorizarlos y establecer relaciones mutuas es lo que va a permitir medir la eficacia de los programas de RSC articulados por una organización. Toda esta labor a la que estamos haciendo referencia es desarrollada, especialmente, en las grandes compañías, por un cargo directivo cuyo perfil profesional es aún muy incipiente. El director de RSC tiene como rol principal elaborar la política de gestión responsable donde se fijarán los principales retos y compromisos que la organización materializará en un plan de gestión de RSC (Gálvez-Cardona, 2020). Y todo ello, en un contexto marcado por la crisis sanitaria, que desde 2020 está impactando en todos los ámbitos socio-económicos, donde las organizaciones han visto incrementado el protagonismo de sus programas de RSC, convirtiéndose en parte de la solución a la crisis. En el informe de *Deloitte* y *Seres* (2020) se recogen numerosos proyectos de empresas donde se impulsa la RSC en diferentes ámbitos demostrando cómo las empresas han desplegado iniciativas con el fin de dar respuesta a aquellas necesidades productivas, sanitarias, sociales y económicas que requerían ser cubiertas y que han podido ser paliadas por su intervención.

La existencia de una gestión de la RSC arraigada en la organización supone una verdadera transformación para las empresas como entes sociales orientados a todos los *stakeholders*

Dicho todo lo anterior, en el presente estudio se plantean los siguientes objetivos generales y subobjetivos de investigación:

OG1. Analizar si la gestión de la RSC supone una verdadera transformación para las empresas como entes sociales orientados a todos los *stakeholders*.

SO1.1. Conocer si la RSC es gestionada como un elemento estratégico.

SO1.2. Conocer si la RSC supone una gestión transversal a toda la organización.

SO1.3. Conocer si la gestión de la RSC supone un verdadero diálogo con los diferentes *stakeholders*.

OG2. Identificar las características esenciales del perfil profesional encargado de gestionar la RSC.

SO2.1. Concretar las funciones que realiza un responsable de RSC.

SO2.2. Determinar las cualidades que debe tener un responsable de RSC.

SO2.3. Analizar la relación del responsable de RSC con los diferentes departamentos de la empresa.

OG3. Determinar los principales retos en la gestión de la RSC.

OG4. Debatir (contrastar opiniones) sobre si la Covid-19 ha modificado la priorización de ámbitos de actuación en materia de RSC y la relación con sus *stakeholders*.

Para abordar estos objetivos se ha optado por utilizar el método Delphi, lo que nos ha permitido comprender con mayor profundidad el problema de conocimiento planteado a partir de las reflexiones y opiniones de un abanico multidisciplinar de expertos españoles en RSC y sostenibilidad (docentes e investigadores, responsables de comunicación, responsables de RSC y consultores de RSC y reputación). Este estudio evidencia que, aunque la Covid-19 ha cambiado la priorización de ámbitos de actuación y *stakeholders*, la gestión de la RSC, como elemento estratégico y transversal, está contribuyendo a una verdadera transformación de las organizaciones como entes sociales. Así mismo, los resultados de esta investigación también permiten establecer una clasificación de las funciones del director de RSC en analíticas, estratégicas, tácticas y comunicativas.

## 2. RSC de gestión estratégica y transversal

La gestión de la RSC hace referencia a las políticas, estrategias y acciones requeridas para la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders* en los ámbitos económico, social y medioambiental (**Barrio-Fraile; Enrique-Jiménez; Benavides-Delgado**, 2017). La RSC se concibe como un área de gestión estratégica para las empresas a través de la cual logran satisfacer las necesidades de sus *stakeholders* (**Ruggiero; Cupertino**, 2018). En las últimas décadas, las compañías han adoptado una función estratégica de la RSC (**Kuokkanen; Sun**, 2019), alineando sus procesos internos con sus objetivos económicos, sociales y ambientales (**Ruggiero; Cupertino**, 2018). De este modo, las empresas han dejado de lado las iniciativas puntuales de filantropía para pasar a una RSC estratégica que supone una transformación en el propio desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Este enfoque estratégico de la RSC queda reflejado en la definición de la *European Commission* (2011), que concibe la RSC como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, en el desarrollo de su actividad económica, con el objetivo de maximizar la creación de valor compartido con todo el conjunto de *stakeholders*. Esta definición implica alejarse de acciones sociales aisladas, para trabajar de manera conjunta con los *stakeholders* en el desarrollo de una estrategia alineada con el propio proyecto empresarial. Por consiguiente, el enfoque estratégico de la RSC conlleva asumir dos principios: 1) que el objetivo de la RSC es la satisfacción de las necesidades de todo el conjunto de *stakeholders* y 2) que la RSC debe estar alineada con la misión y el propósito de la compañía. La RSC estratégica puede entenderse como los esfuerzos profundamente arraigados en el núcleo de la empresa —en su misión, propósito, valores corporativos y en la propia estrategia empresarial— (**Barrio-Fraile; Enrique-Jiménez; Benavides-Delgado**, 2017; **Bocquet et al.** 2019; **Fontana**, 2017; **Gelbmann**, 2010; **Maignan; Ferrell; Ferrell**, 2005; **Rodrigo; Aqueveque; Duran**, 2019; **Ruggiero; Cupertino**, 2018) cuyo objetivo es abordar las expectativas de los *stakeholders* y satisfacer sus necesidades (**Barrio-Fraile; Enrique-Jiménez; Benavides-Delgado**, 2017; **Rodrigo; Aqueveque; Duran**, 2019; **Ruggiero; Cupertino**, 2018).

Esta gestión estratégica de la RSC aporta beneficios para las empresas en forma de: construcción de una ventaja competitiva (**Gelbmann**, 2010; **Hart**, 1997); mejora del compromiso de los empleados (**Rodrigo; Aqueveque; Duran**, 2019); y generación de un rendimiento de mercado y económico superior (**Bocquet et al.**, 2019; **Michelson; Boesso; Kumar**, 2013).

Desarrollar la RSC en cualquier tipo de organización refleja la incorporación voluntaria de aquellas estrategias que aportan mejoras en el bienestar social, protegen el medioambiente y aseguran una rentabilidad económica de la entidad

La concepción de la RSC como un elemento estratégico para las empresas requiere de una gestión integral en la que todos los departamentos de la compañía estén involucrados. Nos referimos a la naturaleza transversal de la RSC (**Barrio-Fraile; Enrique-Jiménez; Benavides-Delgado**, 2017; **Gómez-Nieto; Martínez-Domínguez**, 2016; **Navarro-García**, 2012; **Aparicio-Tovar; Valdés-De-la-Vega**, 2009). La gestión transversal de la RSC es definida por **Barin y Michael** (2010, p. 243) como

“una forma distintiva de configuración organizativa que atraviesa diferentes áreas funcionales, operaciones de país y las fronteras de la propia empresa”.

La RSC debe gestionarse de manera transversal, implicando a toda la organización, desde la dirección general hasta los *stakeholders*, pasando por todos y cada uno de los departamentos de la compañía (**De-la-Cuesta-González; Sánchez-Paunero**, 2012). **Barin y Michael** (2010) proponen un modelo de gestión transversal de la RSC en el que destacan la importancia de la involucración de los altos cargos, la implicación de los diferentes departamentos de la compañía y la colaboración de los *stakeholders*. En definitiva, una gestión transversal o integral de la RSC permitirá alinear las necesidades de los *stakeholders* con la misión y estrategia empresarial de la compañía.

## 3. Stakeholders y diálogo

Las empresas han pasado de velar únicamente por la maximización del beneficio de los accionistas, a gestionar —a partir de la RSC— una variada multitud de intereses formada por el conjunto de sus *stakeholders* (**Jiang; Wong**, 2016). La teoría de los *stakeholders* supone la aplicación, por parte de las empresas, de estrategias que satisfagan a aquellos grupos que,

de alguna manera, comparten intereses con la empresa (Freeman, 1984). Es por ello, que la RSC debe tener una visión dinámica, es decir, que debe adaptarse de manera gradual a los nuevos temas y desafíos que surjan en torno a la empresa y sus *stakeholders* (Barrio-Fraile, 2018; Gelbmann, 2010), por lo que es imprescindible establecer un diálogo constante entre empresa y *stakeholders*.

Las empresas han dejado de lado las iniciativas puntuales de filantropía para pasar a una RSC estratégica que supone una transformación en el propio desarrollo de la actividad económica de la empresa

El propio diálogo entre empresa y *stakeholders* se concibe como una forma de RSC (Babiak; Kihl, 2018; Høvring; Andersen; Nielsen, 2018) que permite conocer las opiniones de los *stakeholders* sobre la RSC que lleva a cabo la empresa, proporcionando información acerca de la eficacia y el impacto de las acciones en sus *stakeholders* (Babiak; Kihl, 2018; Barrio-Fraile, 2018), lo que, en definitiva, mejora el proceso de gestión de la RSC. Es por ello, que las empresas deberían establecer canales de comunicación bidireccionales que permitan este intercambio de opiniones (Monfort; Villagra; López-Vázquez, 2019). No obstante, a pesar de los beneficios que supone el mantenimiento de un diálogo fluido con los *stakeholders*, recientes estudios demuestran que en ocasiones ese diálogo es hipócrita y no transparente, lo que dificulta la relación entre las partes (Andersen; Høvring, 2020; Høvring; Andersen; Nielsen, 2018). En el caso de las redes sociales, que permiten a las empresas establecer canales de comunicación bidireccionales y simétricos (Kollat; Farache, 2017) y que podrían representar una importante herramienta para conectar e interactuar con los *stakeholders* (Illia et al. 2017; Saxton; Ren; Guo, 2020), parece que tampoco fomentan una conversación real basada en el diálogo en torno a la RSC de la compañía (Monfort; Villagra; López-Vázquez, 2019).

#### 4. El responsable de RSC

La fundamentación de la RSC, desde su conceptualización hasta la práctica profesional es ya una realidad en las áreas corporativas de las organizaciones empresariales, especialmente, en las grandes compañías. De hecho, la RSC es un ámbito de actuación cada vez más organizado de manera formal en las organizaciones (Lock; Seele, 2016). Las empresas diseñan diversas iniciativas con el objetivo de promover actuaciones sociales (Den-Hond; De-Bakker; Neergaard, 2007). Entre esas medidas, se incluyen la implantación de la figura de un responsable de RSC, el desarrollo de sistemas de gestión socialmente responsables y la adopción de códigos de conducta (Barkay, 2012). Estos directores de RSC (también denominados directores de sostenibilidad) son cada vez más valorados por las empresas, quienes reconocen su importancia en el desarrollo de sus planes de sostenibilidad y RSC (Osagie et al., 2016). Prueba de ello, es que los estudios de las asociaciones de profesionales de RSC confirman que el número de puestos ejecutivos relacionados con la sostenibilidad se está incrementado (Davies, 2013; Weinreb Group, 2011).

Este nuevo perfil representa a aquellas personas que desempeñan la función de dirección de RSC o sostenibilidad en una organización (Fernández-Fernández et al., 2014). Según el estudio de Dirse (2019, p. 5) las principales funciones de esta figura profesional son: definir la estrategia de RSC y su influencia en otras políticas; definir e implementar proyectos de RSC; gestionar la relación con los grupos de interés; medir resultados; gestionar la ética y el gobierno corporativo; reportar a los *stakeholders*; identificar las tendencias socioeconómicas y ambientales; analizar riesgos no financieros; y definir e implementar iniciativas de acción social. Según este mismo estudio, las habilidades que debe tener un responsable de RSC para llevar a cabo estas funciones son: trabajar en equipo, gestionar el cambio, construir consenso, inspirar y motivar a personas y pensar en positivo, entre otras. En relación con las cualidades, el informe de Boston College Center for Corporate Citizenship (2020) destaca la capacidad comunicativa como habilidad fundamental de un responsable de RSC para tener éxito en el desarrollo de su actividad profesional. Finalmente, Osagie et al. (2016) señalan que las diferentes competencias de un responsable de RSC deben estar interrelacionadas y deben aplicarse de manera integrada.

#### 5. Nuevos escenarios en la gestión de la RSC

Estamos asistiendo, desde el inicio del segundo milenio, a un interés creciente de las empresas por las cuestiones sociales y medioambientales. En 2015, las Naciones Unidas fijaron los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) como parte de la Agenda para el Desarrollo Sostenible de 2030. Este hecho ha cambiado lo que la sociedad debería esperar de las empresas en su nuevo rol de líderes hacia un mundo más sostenible (EIAIfy et al., 2020). Por lo que, el diseño de una estrategia de RSC que parta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es cada vez más necesario (De-Lucia; Pazienza; Bartlett, 2020). Niño-Benavides y Cortés-Cortés (2018, p. 130) abogan por una construcción de conciencia social, cívica y ciudadana desde la RSC, la cual

“debe mirar hacia nuevas formas de garantizar ciudadanías incluyentes, civilidades diversas y desarrollo empresarial con saldo social, a modo de contrato social entre ciudadanos/as y organizaciones”,

asegurando así un trabajo conjunto entre empresas y *stakeholders* en el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

Desde finales de 2019, nuestro planeta atraviesa una crisis sanitaria mundial debido a la pandemia producida por la Covid-19, lo que ha obligado a todos los países a tomar medidas de urgencia con el fin de minimizar su propagación y erradicación, la cual se prevé para finales de 2021 según la OMS (Agencias, 2020). Esta situación ha puesto a prueba las estructuras sociales (Xifra, 2020), representando un cambio significativo en el entorno empresarial, lo que podría suponer un profundo impacto en la RSC (He; Harris, 2020). La relación entre el sector privado y público, el impacto en las

rutinas de trabajo o la respuesta social son ámbitos de actuación que serán abordados desde el área de RSC de las compañías ahora más que nunca, lo que conllevará seguramente a profundizar sobre la necesidad de potenciar las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*.

“ A pesar de los beneficios de mantener un diálogo fluido con las partes interesadas, estudios recientes muestran que a veces es engañoso y opaco ”

## 6. Método de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se ha adoptado un enfoque cualitativo basado en el método Delphi. Una técnica utilizada en muchas áreas de investigación en todo el mundo (Skulmoski; Hartman; Krahn, 2007), y especialmente en el campo de las ciencias sociales (Landeta, 2006). Este método, es descrito por Von-der-Gracht (2012, p. 1526) como una “técnica de encuesta que facilita un proceso eficiente de dinámica de grupo”, ya que consiste en la realización de encuestas anónimas y escritas, en varias etapas, en las que el investigador proporciona el feedback de la opinión grupal después de cada ronda.

De entre las diferentes técnicas cualitativas, se ha elegido el método Delphi por su naturaleza adaptable a diferentes realidades y necesidades (Landeta, 2006; Skulmoski; Hartman; Krahn, 2007), por su idoneidad para comprender problemas y oportunidades (Skulmoski; Hartman; Krahn, 2007), por la flexibilidad de su diseño que permite la recolección de datos más ricos que conducen a una comprensión más profunda del objeto de estudio (Okoli; Pawlowski, 2004) y por su carácter prospectivo, ya que es una técnica que permite conocer las opiniones de expertos a futuro (Von-der-Gracht, 2012) y realizar predicciones sobre un área de conocimiento (Cabero-Almenara; Infante-Moro, 2014; Landeta, 2006; Sebastián-Morillas; Martín-Soladana; Clemente-Mediavilla, 2020; Skulmoski; Hartman; Krahn, 2007). Por otra parte, una de las características esenciales de esta técnica es que permite el anonimato, lo que evita la confrontación directa entre los expertos participantes (Landeta, 2006; Okoli; Pawlowski, 2004; Rowe; Wright, 2001).

En el método Delphi, los participantes deben ser seleccionados por su experiencia sobre el objeto de estudio (Adler; Ziglio, 1996; Villagra; López-Vázquez; Monfort, 2015). Además, una muestra variada mejora la calidad de los resultados (Hussler; Muller; Rondé, 2011). Siguiendo los trabajos de Gutiérrez-García y Recalde (2018) y Villagra, López-Vázquez y Monfort (2015), nuestra muestra incluye dos perfiles de expertos en el campo de la RSC: académicos y profesionales. En cuanto al tamaño de la muestra, en general se recomienda un número de participantes entre 10 y 18 (Okoli; Pawlowski, 2004). En nuestro caso, se realizó un muestreo por juicio, que se concretó en una muestra de 20 expertos españoles en RSC –10 académicos y 10 profesionales– con perfiles diferentes que reflejan distintas perspectivas en torno a la gestión de la RSC, lo que aporta una mayor riqueza a los resultados de la investigación. Los profesionales seleccionados incluyen a siete responsables de RSC o comunicación de grandes empresas nacionales e internacionales que operan en España con una plantilla superior a 700 empleados, dos profesionales de pequeñas empresas españolas del ámbito de la consultoría y un responsable de comunicación del sector público de salud. En el caso de los académicos, se han seleccionados expertos en RSC de ocho universidades españolas con publicaciones científicas sobre la materia desde diferentes enfoques de conocimiento. Véase perfil de los participantes en la tabla 1.

Tabla 1. Perfil de los participantes

<b>Perfil de los académicos</b>	4 profesores universitarios de Facultades de Comunicación 2 profesores universitarios de Departamentos de Empresa 3 profesores universitarios de Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales 1 profesor universitario de Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
<b>Perfil de los profesionales</b>	1 Responsable de Comunicación de empresa de gran consumo 1 Responsable de Comunicación del sector público de salud 1 Responsable de Comunicación y RSC de empresa distribuidora 1 Responsable de RSC de empresa aseguradora 1 Responsable de RSC de empresa financiera 1 Responsable de RSC de farmacéutica 2 Responsables de RSC de empresa del sector energético 1 Consultora de RSC 1 Consultora de Reputación

Los expertos fueron contactados por e-mail para participar en el estudio. La investigación se desarrolló en dos oleadas. La primera oleada se realizó entre el 27 de abril y el 10 de mayo de 2020. El cuestionario enviado estaba formado por nueve preguntas abiertas. La segunda oleada se llevó a cabo entre el 8 y el 21 de junio de 2020. Este segundo cuestionario, formado por 4 preguntas abiertas y 5 preguntas cerradas, se realizó a partir del análisis de las respuestas obtenidas en la primera oleada. El grado de participación de la primera oleada fue de 20 participantes. El grado de respuesta de la segunda oleada fue de 19 (10 profesionales y 9 académicos).

Aunque el método Delphi se concibió como una técnica grupal cuyo objetivo era obtener una opinión consensuada, investigaciones posteriores han eliminado la obligación de conseguir un consenso, por lo que hoy en día el método Delphi se concibe como una técnica de investigación cuyo objetivo es obtener una opinión de grupo fiable (Landeta, 2006). En

esta línea destaca el enfoque de **Kendall et al. (1992)**, seguido en la presente investigación, que enfatiza el uso de esta técnica para contrastar opiniones y enfoques que permitan identificar alternativas o escenarios de futuro en un tema concreto.

La mayoría de los expertos coinciden en señalar que la RSC está siendo gestionada de manera estratégica por parte de las empresas

## 7. Resultados

### 7.1. RSC como elemento transformador: gestión estratégica y transversal y diálogo con *stakeholders* (OG1).

Para dar respuesta al OG1, a continuación, se presentan los resultados de los sub-objetivos que lo conforman.

En relación con SO1.1, la mayoría de los expertos –el 80% de los participantes– coinciden en señalar que la RSC está siendo gestionada de manera estratégica por parte de las empresas. Los argumentos utilizados para defender esta respuesta han sido tres: 1) las acciones pasadas de filantropía y acción social han dado paso a un enfoque estratégico en el que la RSC se integra en la propia estrategia del negocio; 2) la RSC ha dejado de ser una técnica de comunicación para convertirse en un valor intangible vinculado al propósito corporativo y tenido en cuenta en la propia estrategia empresarial; 3) las empresas están integrando de forma sistemática los aspectos ambientales, sociales y éticos en la estrategia del negocio, dando respuesta a los intereses de los stakeholders. De esta manera, la RSC ya no es algo que quede de puertas para fuera en la organización, si no que es un elemento alineado con el propósito corporativo presente en los altos niveles de toma de decisiones y tomada en cuenta en el diseño de la propia estrategia de negocio de la compañía. No obstante, casi la mitad de los académicos asocia la gestión estratégica de la RSC a las grandes compañías, considerando que en las pymes no es así (ver la tabla 2).

Tabla 2. Gestión estratégica de la RSC

	Sí	Sí (en grandes empresas)	Depende de la empresa	No
Profesionales	70%	10%	0%	20%
Académicos	40%	40%	10%	10%

En la segunda oleada se pidió a los expertos que valoraran la gestión de la RSC por parte de las pymes. Prácticamente todos los expertos (el 95%), coinciden en que, en la mayoría de los casos, no existe una gestión estratégica de la RSC por parte de las pymes. Los principales motivos señalados son:

1. Una cuestión de madurez en el estilo de gestión, en tanto que las pymes se centran en el mercado y en entregar resultados, dejando de lado otros aspectos como la gestión de la RSC.
2. La presión por su propia supervivencia en el corto plazo les hace perder la visión a largo plazo, lo que las lleva a no implementar planes estratégicos de RSC.
3. La limitación de recursos (dinero, personal cualificado y tiempo) para llevar a cabo una reflexión e implementación estratégica de las acciones de RSC.
4. La exposición de las grandes empresas a una mayor presión legal, financiera y reputacional para implementar la RSC.
5. La falta de conocimiento por parte de las pymes del propio concepto de RSC, asociándolo en la mayoría de los casos a donaciones y filantropía, por lo que no contemplan los beneficios y el valor que la gestión estratégica de la RSC puede aportar a la empresa. Hecho que está estrechamente relacionado con la falta de referentes y la inexistencia de modelos adecuados de gestión de la RSC aplicables a pymes.

La transversalidad en la gestión de la RSC (SO1.2) se ha abordado a través de dos aspectos: los ámbitos de actuación en materia de RSC y los departamentos de la organización implicados en la gestión de la RSC.

En relación con el primer aspecto, los expertos coinciden en señalar ámbitos de actuación diversos relacionados con la propia dirección de la compañía, el consumidor, los empleados, los proveedores, o aspectos tan integrales como el medio ambiente que señalan una verdadera gestión transversal de la RSC. Concretamente, han señalado seis principales ámbitos de actuación, cuyo grado de importancia para las empresas ha sido posteriormente valorado por todos los participantes del panel (en una escala de 1 a 6, siendo 1 nada importante y 6 muy importante). La jerarquía resultante de los ámbitos de actuación es la siguiente: el producto o servicio ofrecido al consumidor; el cuidado del medio ambiente y las acciones para reducir el impacto medioambiental; el gobierno corporativo; el entorno laboral (acciones vinculadas al desarrollo profesional, conciliación vida laboral-familiar, diversidad, transparencia, training, entre otros); la cadena de suministro (vinculada con los proveedores y el área de compras); y finalmente, aquellas iniciativas relacionadas con el impacto social dirigidas a la sociedad en general.

En cuanto a los departamentos implicados en la gestión de la RSC, como se verá más adelante, son diversos los departamentos que mantienen una relación estrecha con el responsable de RSC, por lo que existe una implicación de las diferentes áreas de la compañía en la gestión de la RSC. Departamentos tan importantes como Recursos Humanos, Comunicación, Marketing, Procurement o Finanzas están en constante interacción con el responsable de RSC. Por lo que, se puede hablar de una gestión integral de la RSC en la que todos los departamentos de la compañía están involucrados, fomentando, de esta manera, la naturaleza transversal de la RSC.

Con respecto a SO1.3, los principales *stakeholders* con los que las empresas mantienen diálogo son: accionistas, clientes, socios estratégicos, administración pública o entes reguladores, empleados, medios de comunicación, proveedores, sociedad en general, comunidades locales y ONGs. Aunque, obviamente, el mapa de los *stakeholders* con los que la empresa mantiene diálogo variará en función de cada compañía, estamos ante una variedad de grupos que engloba a los diferentes públicos con los que interactúa la empresa en el desarrollo de su actividad económica, lo que conlleva de nuevo a hablar de una gestión transversal de la RSC.

En cuanto a cómo se desarrolla el diálogo con los *stakeholders*, se han identificado tres principales canales: reuniones (mesas de diálogo, workshops, foros), encuestas y redes sociales. No obstante, una parte de los expertos del panel, principalmente el grupo de académicos, ha afirmado que estos canales no están siendo utilizados como vías de diálogo reales entre empresa y *stakeholders*, sino que la comunicación únicamente fluye de manera unidireccional. Con el objetivo de ahondar en este aspecto, durante la segunda oleada de preguntas se pidió a los entrevistados que detallaran de qué manera se están utilizando estos canales. Los expertos afirman que las redes sociales son utilizadas como canales de comunicación unidireccional con un objetivo comercial y de refuerzo de la imagen corporativa, pero no como un mecanismo de escucha atenta y comprometida que fomente un diálogo efectivo con los *stakeholders* para conocer sus necesidades. Con respecto a las reuniones y encuestas, éstas suelen tener como finalidad la obtención de información de los *stakeholders* con respecto a sus intereses y necesidades. Y consisten en una batería de preguntas preconcebidas que buscan un retorno de opinión, pero que no fomentan el diálogo entre empresa y *stakeholders*.

## 7.2. Características del responsable de RSC: funciones, cualidades y relación con otros departamentos (OG2)

En relación con SO2.1, del análisis de las respuestas de los expertos ha surgido un listado de funciones que las investigadoras han clasificado en cuatro grandes bloques. Esta propuesta de tipificación de funciones y sub-funciones del responsable de RSC, ha sido testada en la segunda oleada de preguntas, dando lugar a la clasificación presentada en la tabla 3.

Tabla 3. Funciones del responsable de RSC

Función analítica	Función estratégica
Analizar el impacto que las decisiones empresariales tienen en la sociedad y en el medio ambiente.	Asegurar la integración de los aspectos sociales, ambientales y éticos en la estrategia de la empresa.
Identificar las necesidades y expectativas más importantes de los grupos de interés.	Fomentar los valores corporativos.
Analizar las tendencias a medio y largo plazo del entorno.	Perseguir la alineación con las expectativas de cada grupo de <i>stakeholders</i> .
Analizar los riesgos que pueden comprometer la sostenibilidad ambiental, social y de gobierno corporativo.	Proponer acciones de RSC alineadas con el propósito de la compañía.
	Elaborar el plan de RSC/sostenibilidad
	Innovar en la estrategia de RSC/sostenibilidad de la compañía
Función táctica	Función comunicativa
Trabajar conjuntamente con el resto de departamentos de la empresa.	Sensibilizar sobre la RSC y promover la RSC entre los públicos internos y externos.
Trasladar la RSC al resto de directivos para que la implementen dentro de sus áreas.	Establecer diálogo con los <i>stakeholders</i> .
Conseguir la cooperación de todas las áreas de la organización en la planificación e implementación de la RSC.	Entablar relaciones institucionales con entes reguladores, instituciones e inversores.
Conseguir la implicación de los <i>stakeholders</i> en el desarrollo social de la empresa.	Reportar/divulgar la evolución del plan de RSC a los públicos internos y externos, a través de medios como la memoria de RSC o la web corporativa.
Implementar iniciativas y acciones de RSC	Representar a la compañía en foros y eventos de RSC.
Supervisar y evaluar la aplicación de las políticas de RSC	

La propuesta de clasificación presenta un total de 21 funciones para el responsable de RSC, que se clasifican en cuatro grandes bloques funcionales: función analítica, función estratégica, función táctica y función comunicativa. La función analítica recoge todas aquellas sub-funciones relacionadas con el estudio de la propia empresa, del entorno y de las necesidades de sus *stakeholders*. La función estratégica hace referencia a aquellas actividades relacionadas con la planificación de la RSC, su integración en la propia estrategia de la empresa, su alineación con el propósito corporativo y con las expectativas de los *stakeholders*, y siempre pensando en la innovación. La función táctica reúne todas aquellas sub-funciones relacionadas con la propia

Las funciones del responsable de RSC se clasifican en cuatro bloques funcionales: analítico, estratégico, táctico y comunicativo

ejecución de la RSC en la empresa: su relación con el resto de departamentos, la implicación de toda la compañía en la implementación del plan, la colaboración de los stakeholders en el desarrollo de las acciones, y el control de la aplicación de las diferentes iniciativas. Por último, la función comunicativa engloba todas aquellas sub-funciones orientadas a entablar diálogo y relaciones con los *stakeholders*, sensibilizar y promover la RSC y divulgar la RSC de la compañía.

Estos cuatro grandes bloques de funciones no se pueden entender de manera aislada. Para una adecuada gestión transversal de la RSC es imprescindible que todas estas funciones estén interconectadas. A modo de ejemplo, no se puede concebir la función analítica de identificar las necesidades y expectativas más importantes de los stakeholders, sin la función comunicativa de establecer un diálogo con los stakeholders que permita conocer sus necesidades.

En cuanto a SO2.2, en la primera ronda, los expertos señalaron libremente las cualidades que debe tener un responsable de RSC. En la segunda ronda, dichas cualidades fueron valoradas en una escala de 1 a 6 (siendo 1 nada importante y 6 muy importante). Las seis cualidades más destacadas y valoradas con un alto grado de importancia fueron: la capacidad de comunicación (en su vertiente de escucha y diálogo); conocimiento exhaustivo de la empresa y su entorno; la capacidad de fomentar el trabajo en equipo y establecer sinergias entre todos los departamentos; tener una visión estratégica del negocio; mostrar empatía; y tener capacidad para liderar e influir en la organización.

Otro aspecto a comentar, es que, aun habiendo obtenido un alto promedio de importancia en todas las cualidades, los profesionales las han valorado con un grado de importancia mayor que los académicos. Posiblemente debido a que los profesionales viven de manera directa en su día a día la necesidad de desarrollar o trabajar con ellas (tabla 4).

Tabla 4. Importancia de las cualidades del responsable de RSC

	Promedio total expertos	Promedio de los académicos	Promedio de los profesionales
Facultad de comunicación (diálogo y escucha)	5,7	5,6	5,9
Conocimiento profundo de la empresa y del entorno	5,6	5,3	5,8
Disposición al trabajo en equipo y a la colaboración con todos los departamentos	5,6	5,2	5,9
Visión estratégica	5,6	5,1	6,0
Empatía	5,5	5,1	5,9
Capacidad de influencia y liderazgo	5,5	5,1	5,8
Positivismo	5,4	5,0	5,8
Habilidad de negociación	5,4	5,2	5,6
Resiliencia	5,4	4,9	5,8
Aptitud analítica	5,3	5,1	5,5
Constancia	5,3	4,9	5,6
Flexibilidad	5,3	4,9	5,6
Orientación a los resultados	5,0	4,4	5,5
Espíritu emprendedor	4,8	4,4	5,2

Con respecto a la relación del responsable de RSC con los departamentos de la organización (SO2.3), en líneas generales, se ha resaltado la transversalidad de su función, argumentando que dicho responsable tiene relación con todos los departamentos de la organización. Cinco son los departamentos que han sido señalados por los expertos como aquellos que entran en mayor interacción con el gestor de la RSC. Estos son: Recursos Humanos, Comunicación, Comercial/Marketing, Compras y Financiero.

Durante la primera oleada, diversos expertos comentaron que la relación que mantiene el responsable de RSC con el resto de departamentos de la compañía es una relación compleja. Con el objetivo de indagar más en este asunto, en la segunda oleada, se facilitó a los expertos un listado de posibles motivos de esta relación compleja para que los valoraran. Se utilizó una escala Likert de cinco puntos. Como se puede observar en la tabla 5, únicamente existe consenso en reconocer como motivo de la relación compleja entre el responsable de RSC y el resto de departamentos, el hecho de que el responsable de RSC debe conseguir la implicación de las diferentes áreas en la implementación de la estrategia de RSC, ya que su ejecución depende en gran medida del resto de departamentos.

Para los otros factores analizados, nos encontramos con una disparidad de opiniones. Únicamente en torno a la mitad de los expertos están de acuerdo con dichos motivos. Estos factores que causan discrepancia entre los expertos son: la complejidad de encontrar el equilibrio entre las diferentes prioridades del negocio; la alta carga de *reporting* del responsable de RSC que le hace ser percibido como una especie de auditor que siempre está solicitando información; que la labor del responsable de RSC se centra en cuestiones globales de la compañía, mientras que los otros responsables se centran en cuestiones particulares de sus áreas; que el responsable de RSC es percibido como un ente extraño que viene a dar más carga de trabajo (tabla 5).



Tabla 5. Motivos de la complejidad en la relación del responsable de RSC con otros departamentos

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
El responsable de RSC debe conseguir la implicación de las diferentes áreas en la implementación de la estrategia de RSC, ya que su ejecución depende en gran medida del resto de departamentos.	0,00%	0,00%	0,00%	36,84%	63,16%
Es complicado encontrar el equilibrio entre las diferentes prioridades del negocio.	0,00%	15,79%	31,58%	26,32%	26,32%
La alta carga de <i>reporting</i> de su cargo le hace ser percibido como una especie de auditor que siempre está solicitando información.	0,00%	26,32%	26,32%	31,58%	15,79%
La labor del responsable de RSC se centra en cuestiones globales de la compañía, mientras que los otros responsables se centran en cuestiones particulares de sus áreas.	10,53%	15,79%	21,05%	36,84%	15,79%
El responsable de RSC es percibido como un ente extraño que viene a dar más carga de trabajo.	5,26%	26,32%	21,05%	47,37%	0,00%

### 7.3. Retos a futuro en la gestión de la RSC (OG3)

En este punto se abordan cuáles son los retos clave a futuro que el gestor de RSC deberá tener en cuenta con el objetivo de definir unas líneas de actuación que le permitan alcanzar los objetivos marcados en materia de RSC. Los retos que los expertos han identificado en la primera oleada y han priorizado en la segunda oleada se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Priorización de los retos a futuro en la gestión de la RSC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio total expertos	Promedio de académicos	Promedio de profesionales
Gestión de la RSC más estratégica para la alta dirección.	10,53%	5,26%	5,26%	15,79%	5,26%	0,00%	15,79%	5,26%	36,84%	6,0	5,4	6,4
	2	1	1	3	1	0	3	1	7			
Aportación de valor para que las compañías resulten más creíbles.	5,26%	5,26%	10,53%	15,79%	15,79%	5,26%	5,26%	15,79%	21,05%	5,8	5,7	6,0
	1	1	2	3	3	1	1	3	4			
Medición del impacto de la RSC.	0,00%	26,32%	5,26%	5,26%	15,79%	15,79%	0,00%	31,58%	0,00%	5,3	5,9	4,8
	0	5	1	1	3	3	0	6	0			
Transparencia, especialmente en cuestiones de comunicación.	0,00%	15,79%	10,53%	5,26%	21,05%	5,26%	21,05%	15,79%	5,26%	5,3	5,0	5,6
	0	3	2	1	4	1	4	3	1			
Fomento del diálogo con los stakeholders.	10,53%	5,26%	5,26%	10,53%	15,79%	15,79%	26,32%	5,26%	5,26%	5,2	4,9	5,6
	2	1	1	2	3	3	5	1	1			
Cumplimiento de los ODS (agenda 2030).	10,53%	5,26%	10,53%	26,32%	10,53%	21,05%	0,00%	10,53%	5,26%	4,7	4,2	5,1
	2	1	2	5	2	4	0	2	1			
Promoción de más alianzas con otras organizaciones públicas o privadas.	5,26%	21,05%	21,05%	0,00%	5,26%	15,79%	21,05%	0,00%	10,53%	4,6	5,1	4,1
	1	4	4	0	1	3	4	0	2			
Ampliación de las áreas de acción priorizando los desafíos sociales.	26,32%	5,26%	15,79%	15,79%	5,26%	15,79%	5,26%	5,26%	5,26%	4,1	3,9	4,3
	5	1	3	3	1	3	1	1	1			
Potenciación de las nuevas tecnologías en la gestión de la RSC.	31,58%	10,53%	10,53%	10,53%	5,26%	5,26%	5,26%	10,53%	10,53%	4,0	4,9	3,2
	6	2	2	2	1	1	1	2	2			

1 = el menos importante, 9 = el más importante

1. Ser más estratégicos para la alta dirección, integrando las políticas de sostenibilidad y cultura de la ética en la gestión de la empresa. De este modo, la organización marcará unas directrices donde se defina el compromiso de la misma con la sociedad y su entorno. Desde la máxima autoridad de la organización se deberán promover estas acciones y asegurar que se articulan en toda su cadena de valor.

Tras la Covid-19, las empresas han priorizado acciones relacionadas con el entorno laboral

2. Aportar valor para que las compañías resulten más creíbles. Es necesario que la ciudadanía entienda que la realización de RSC es un acto de compromiso real de la entidad con la sociedad y que nada tiene que ver con acciones de *greenwashing*.

3. La medición del impacto de la RSC y cómo esta beneficia a la cuenta de resultados de la compañía. Establecer mecanismos y estándares que permitan medir la contribución real de las estrategias de RSC es una de las principales tareas de los gestores de la RSC en su afán de demostrar que la RSC es una inversión y no un gasto.

4. Transparencia, especialmente en cuestiones de comunicación. El diálogo con los stakeholders debe basarse en la transparencia, en explicar lo que realmente hace la empresa en materia de RSC, pero no poniendo el foco en la propia organización, sino en cómo la entidad está resolviendo el problema o está contribuyendo a mejorar el mundo que nos rodea.

5. Fomentar el diálogo con los stakeholders generando nuevas formas de estimular la comunicación con ellos. Será importante articular canales que permitan la bidireccionalidad y la escucha de demandas por parte de la sociedad.

6. Cumplimiento de los ODS (*Agenda 2030*). Las organizaciones, en su rol de agentes de cambio, son imprescindibles para cumplir con los ODS establecidos por *Naciones Unidas* con el objetivo de promover un mundo más justo y equitativo. La igualdad de género, la reducción de las desigualdades, la salud, el bienestar o acción por el clima son ejemplos de ODS que están siendo considerados en las estrategias de RSC de las empresas.

7. Ampliación de las áreas de acción priorizando los desafíos sociales. Este reto ha cobrado más fuerza especialmente en la era post-covid. Materias como las ayudas a la sociedad y las comunidades locales o la salud y la seguridad laboral de los colaboradores se han convertido en prioritarias en detrimento de otras iniciativas que impactan a otros stakeholders. Hoy más que nunca, la ciudadanía y los públicos internos requieren de mayor cuidado dado su grado de vulnerabilidad que ha evidenciado la pandemia.

8. Promover más alianzas con otras organizaciones públicas o privadas. La gestión de proyectos y actividades sociales hoy en día requiere de alianzas y de estrategias integrales que representen un *win to win*, un beneficio mutuo, para todos los partners.

9. Potenciación de las nuevas tecnologías entendidas como oportunidades para gestionar mejor los diferentes ámbitos de la RSC, ya que estas van a afectar a nuestra vida cotidiana y al futuro de nuestra manera de trabajar.

Haciendo una comparativa entre las respuestas de los académicos y los profesionales, cabe destacar que los académicos identifican como mayor desafío, la medición del impacto de la RSC y la potenciación de las nuevas tecnologías. Este hecho puede deberse a que para los profesionales la medición del impacto de la RSC o la potenciación de las nuevas tecnologías son cuestiones que ya forman parte de su realidad presente, por lo que no los perciben como un desafío a hacer frente en un futuro. Esto último se trata sólo de una hipótesis que debería ser ratificada en futuras investigaciones.

#### 7.4. Repercusión de la Covid-19 en los ámbitos de actuación en materia de RSC y en la relación con los stakeholders (OG4).

Con respecto a OG4, en la primera oleada los expertos expusieron que tras el impacto de la Covid-19 no consideraban que se hubieran producido cambios sustanciales en cuanto a ámbitos de actuación, pero sí que quizás el foco se habría puesto ahora más en las cuestiones sociales. Es por ello, que en la segunda oleada les propusimos que valoraran por orden de importancia para las empresas los ámbitos de actuación en materia de RSC antes y después de la Covid-19. Ver los resultados en la tabla 7.

En líneas generales, los expertos apuntan una tendencia hacia ámbitos de actuación más sociales, destacando una creciente importancia por el entorno laboral y la acción social. Si vamos al detalle, se puede observar que todos los ámbitos de actuación en materia de RSC han sufrido cambios en sus posiciones. El primer ámbito de actuación en la etapa pre-Covid, el producto o servicio ofrecido al consumidor, tras la Covid-19 cae a la segunda posición para dar prioridad al entorno laboral. Este hecho es bastante significativo, ya que efectivamente la Covid-19 ha impactado en las rutinas labora-

Tabla 7. Importancia otorgada por las empresas a los ámbitos de actuación en materia de RSC (pre- y post-Covid)

	Promedio importancia pre-Covid*	Promedio importancia post-Covid*
Producto o servicio ofrecido al consumidor	5,3	5,3
Medioambiente	5,0	4,9
Gobierno corporativo	4,7	4,6
Entorno laboral	4,7	5,4
Cadena de suministro	4,2	4,9
Acción social	4,0	5,1

\* Escala de 1 a 6, siendo 1 nada importante y 6 muy importante

les, promoviendo el teletrabajo en aquellas organizaciones que podían implementarlo o implantando protocolos de seguridad y salud para que los colaboradores puedan realizar su trabajo con total garantía de no ser contagiados. La acción social pasa de ser el último ámbito de actuación a ocupar el tercer lugar tras la Covid-19. Se entiende que las organizaciones han apostado por abordar cuestiones que afectan a la sociedad en general y así mostrar esta faceta de responsabilidad y de compromiso con las personas. Resulta curioso que esta implicación con cuestiones sociales no se muestra con el medioambiente, un ámbito de actuación que antes de la Covid-19 ocupaba el segundo lugar en cuanto a importancia y ahora ha pasado a ocupar la penúltima posición. Lo mismo ha pasado con el gobierno corporativo, que era el tercer ámbito de actuación en la era pre-Covid y en estos momentos se sitúa como el último ámbito de actuación.

Tabla 8. Importancia otorgada por las empresas en el mantenimiento de diálogo con los stakeholders (pre- y post-Covid)

	Promedio importancia pre-Covid	Promedio importancia post-Covid
Accionistas	5,6	5,7
Clientes	5,2	5,6
Socios estratégicos	5,1	5,2
Administración pública / entes reguladores	4,7	5,4
Empleados	4,6	5,3
Medios de comunicación	4,5	4,9
Proveedores	4,4	4,8
Sociedad en general	4,1	4,9
Comunidades locales	3,8	4,9
ONGs	3,6	4,2

\* Escala de 1 a 6, siendo 1 nada importante y 6 muy importante

En cuanto al diálogo con los stakeholders y la importancia que la empresa da a establecer relación y comunicación con ellos, también se propuso que valoraran su importancia antes y después de la Covid-19 (tabla 8).

De manera general, se aprecia una tendencia al alza en el diálogo entre empresa y stakeholders tras la aparición de la Covid-19, siendo las comunidades locales las que han visto más intensificada su relación con la empresa en comparación con el periodo previo a la propagación del virus, probablemente debido a la situación de emergencia social que ha provocado la enfermedad. De modo más detallado, se puede observar en la tabla 8 que los dos primeros stakeholders (accionistas y clientes) no han variado su posición al compararlos en la etapa pre y post-Covid. Los cambios se producen a partir del tercer puesto, los socios estratégicos, que después de la Covid-19 pasan a ocupar el quinto lugar. Es necesario puntualizar que este cambio se debe especialmente a lo que han valorado los académicos, puesto que los profesionales han valorado a los socios estratégicos como muy importantes, muy cerca de la apreciación que tienen por accionistas y clientes. Debido a esta modificación, la administración pública avanza un puesto y se sitúa en el tercer lugar, seguido por los empleados. Estos dos stakeholders han sido capitales tras el impacto de la Covid-19, en tanto que la relación entre empresa y administración pública se ha hecho más imprescindible que nunca, ya que hay que aplicar con rigurosidad los protocolos de seguridad e higiene. Los empleados también se convierten en un público con el que hay que establecer canales de comunicación para seguir velando por la continuidad de la actividad organizacional con todas las garantías. La sociedad en general y la comunidad local avanzan también en la clasificación. Este dato se corresponde con los datos arrojados más arriba donde veíamos cómo el ámbito de actuación social recobraba mayor importancia. Los medios de comunicación y los proveedores también se han visto afectados en la tabla, ocupando los últimos puestos de la misma. Las ONGs se mantienen como el stakeholder con menor importancia.

## 8. Discusión

El presente estudio muestra diferentes aspectos de la RSC que es entendida como un elemento transformador para las empresas y que requiere de la figura de un responsable con unas capacidades específicas para hacer frente a los principales retos a futuro que conlleva su gestión, especialmente tras la pandemia de la Covid-19.

En relación con OG1, las respuestas de los expertos indican la existencia de una gestión de la RSC arraigada en la organización que supone una verdadera transformación para las empresas como entes sociales orientados a todos los stakeholders. Este hecho se puede observar en tres aspectos:

En primer lugar, los expertos señalaron que la RSC ha pasado de ser una acción puntual de filantropía o acción social para convertirse en un valor intangible vinculado a la misión, propósito y estrategia empresarial. Que, además, está siendo gestionada de manera estratégica integrando los aspectos ambientales, sociales y éticos en la propia estrategia del negocio para dar respuesta a los intereses de los *stakeholders*. Estos resultados coinciden con los datos ya apuntados anteriormente por diversos autores que afirman que la RSC parte de la propia identidad de la organización –misión, propósito, valores y estrategia empresarial– (Barrio-Fraile; Enrique-Jiménez; Benavides-Delgado, 2017; Bocquet *et al.*, 2019; Fontana, 2017; Gelbmann, 2010; Maignan; Ferrell; Ferrell, 2005; Rodrigo; Aqueveque; Duran, 2019; Ruggiero; Cupertino, 2018) y que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de todos y cada uno de los stakeholders (Barrio-Fraile; Enrique-Jiménez; Benavides-Delgado, 2017; Rodrigo; Aqueveque; Duran, 2019; Ruggiero; Cupertino, 2018). Por lo que se reafirman los dos principios indicados en el marco teórico que fundamentan la existencia de un enfoque estratégico de la RSC por parte de las empresas: la alineación con la misión y propósito corporativos y la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders*.

En segundo lugar, los resultados apuntan a una gestión de la RSC transversal en la que, siguiendo las propuestas de **Barin y Michael (2010)** y **De-la-Cuesta-González y Sánchez-Paunero (2012)** todos los departamentos de la organización están implicados. Los expertos coincidieron en señalar ámbitos de actuación en materia de RSC

relacionados con todas las áreas de la compañía: el producto o servicio ofrecido al consumidor; el cuidado del medio ambiente y las acciones para reducir el impacto medioambiental; el gobierno corporativo; el entorno laboral. También apuntaron la existencia de una relación estrecha entre el responsable de RSC y el resto de departamentos de la compañía, lo que supone la implicación de todos ellos en la gestión de la RSC.

En tercer lugar, las empresas mantienen un diálogo con sus *stakeholders*, entre los que destacan: accionistas, clientes, socios estratégicos, administración pública o entes reguladores, empleados, medios de comunicación, proveedores, sociedad en general, comunidades locales y ONGs. Los canales utilizados para ello son –principalmente– las reuniones, encuestas y redes sociales.

A pesar de todo ello, los expertos apuntaron dos excepciones. Por un lado, parece que la gestión estratégica de la RSC queda reducida a las grandes empresas, mientras que en las pymes la RSC no es gestionada como un elemento estratégico. Las razones señaladas son varias, pasando por una cuestión de madurez en el estilo de gestión, una limitación de recursos o la presión por la propia supervivencia. Aunque, en definitiva, todas ellas pasan por una falta de conocimiento por parte de las pymes del propio concepto de RSC que lo asocian a iniciativas de filantropía, lo que evidencia la falta de referentes y modelos de gestión de la RSC para pymes. Este hecho requiere de especial atención, ya que el 99,8% (**Bartolomé, 2019**) del tejido industrial europeo son pequeñas empresas, por lo que consideramos que a futuro se debería trabajar en esta línea. Por otro lado, tal y como señalaban **Andersen y Høvring (2020)** y **Høvring, Andersen y Nielsen (2018)** los resultados apuntan la inexistencia de verdaderos canales de comunicación bidireccional entre empresa y las partes interesadas que fomenten un diálogo transparente y sincero basado en la reciprocidad. En el caso de las redes sociales, que podrían suponer un potente canal de comunicación bidireccional con los stakeholders, los expertos señalan que no se están utilizando para fomentar un diálogo real, si no que se utilizan como medio de divulgación de la RSC que realiza la empresa. Este hecho coincide con los datos aportados por **Monfort, Villagra y López-Vázquez (2019)**. Este aspecto requiere especial atención, ya que el establecimiento de un verdadero diálogo constante con las partes interesadas, es de vital importancia para el conocimiento de sus necesidades, y por consiguiente, para una adecuada gestión de la RSC.

En cuanto a OG2, los resultados de la investigación, han permitido perfilar la figura del responsable de RSC o sostenibilidad: las funciones que realiza, las cualidades que debe poseer y la relación que mantiene con los departamentos de la compañía. Sobre las funciones que desempeña este perfil profesional, destaca la propuesta de clasificación en cuatro grandes bloques funcionales: función analítica, función estratégica, función táctica y función comunicativa, lo que muestra el rol integral y transversal que debe tener el responsable de RSC para desempeñar su trabajo. Es interesante señalar también, que para conseguir una adecuada gestión verdaderamente transversal en la organización, todas estas funciones deben estar interconectadas, lo que coincide con los datos aportados por **Osagie et al. (2016)**. Con respecto a las cualidades que debe poseer el responsable de RSC, los expertos han destacado, en primer lugar, la capacidad de comunicación –lo que coincide con los datos arrojados por el estudio de *Boston College Center for Corporate Citizenship (2020)*–, seguido de un conocimiento profundo de la compañía y el entorno, la capacidad de fomentar el trabajo en equipo y establecer sinergias entre departamentos, una visión estratégica del negocio, empatía y la capacidad de liderar e influir en la organización. Todas ellas muy relacionadas con el desarrollo de los cuatro grandes bloques funcionales de estos profesionales.

Por lo que se refiere a la relación del responsable de RSC con las otras áreas, este mantiene relación con todos los departamentos de la compañía, fomentando así la naturaleza transversal de la RSC. Es precisamente el conseguir esta implicación de los diferentes departamentos en la ejecución del plan de RSC lo que se considera como principal motivo de la relación compleja que se establece entre el departamento de RSC y el resto de áreas de la compañía. Finalmente, es interesante destacar sobre este objetivo que los cuatro grandes bloques funcionales (analítica, estratégica, táctica y comunicativa) están estrechamente vinculados con una verdadera transformación para las empresas que entiende la RSC como un elemento estratégico y transversal, en el que el diálogo con los *stakeholders* es vital.

Respecto a OG3, donde se pretendía determinar los principales retos en la gestión de la RSC, los expertos han señalado las siguientes líneas de actuación, de mayor a menor importancia: ser más estratégicos para la alta dirección; aportar valor para que las compañías resulten más creíbles; tratar de medir el impacto de la RSC en la compañía; ser más transparentes; fomentar un verdadero diálogo con los *stakeholders*; cumplir con los ODS (*Agenda 2030*); promover alianzas con otras organizaciones; ampliar las áreas de acción priorizando los desafíos sociales; y por último, potenciar la transformación tecnológica de las compañías. Estos datos reflejan cómo la gestión de la RSC se está orientando para ser un elemento transformador en las empresas, ya que la RSC se plantea como un componente estratégico para la alta dirección y transversal en la compañía, que aporta valor a la organización fomentando la transparencia y el diálogo con los stakeholders. En este sentido, los resultados obtenidos están en línea con las aportaciones de **Niño-Benavides y Cor-**

La gestión estratégica de la RSC queda reducida a las grandes empresas, mientras que en las pymes la RSC no es gestionada como un elemento estratégico

**tés-Cortés (2018)**, quienes abogan por una transformación de las empresas desde su RSC como actores activos en el bienestar social. Por otra parte, llama la atención que el cumplimiento de la *Agenda 2030* no se encuentre entre los cinco primeros retos a futuro para los directores RSC, lo que contrasta con autores como **De-Lucia, Pazienza y Bartlett (2020)** que defienden una estrategia de la RSC basada en los ODS. Este hecho puede deberse a que los ODS ya son en la actualidad los pilares de los planes de RSC de las empresas. Aunque esta hipótesis se debería contrastar en investigaciones futuras.

Desarrollar la RSC en cualquier tipo de organización refleja la incorporación voluntaria de aquellas estrategias que aportan mejoras en el bienestar social, protegen el medioambiente y aseguran una rentabilidad económica de la entidad

En el OG4 se ha querido conocer si la incursión de la Covid-19 en nuestra sociedad ha modificado la priorización de ámbitos de actuación en materia de RSC por parte de las empresas, así como la relación que esta posee con sus stakeholders. Tras el análisis de resultados podemos concluir que efectivamente se produce un cambio en la priorización de ámbitos de actuación según los expertos. Las empresas, a la hora de desplegar sus estrategias de RSC, tras la pandemia, han puesto el interés en cuestiones que tienen que ver con el entorno laboral. La crisis sanitaria ha impactado en las rutinas laborales, promoviendo el teletrabajo en aquellas organizaciones que podían implementarlo o implantando protocolos de seguridad y salud para que los colaboradores pudieran realizar su trabajo con total garantía de no ser contagiados. La acción social también recobra importancia, más que en la etapa pre-Covid. Se entiende que las organizaciones han apostado por abordar cuestiones que afectan a la sociedad en general y así mostrar esta faceta de responsabilidad y de compromiso con las personas. Esta afirmación está en sintonía con los resultados obtenidos en el informe del impacto social de las empresas frente a la Covid-19 (*Seres; Deloitte, 2020*) donde se muestra que el 78% de las iniciativas de RSC analizadas corresponden a cuestiones que impactan en el bienestar social, enfocándose en cuestiones como la salud, la atención y la cobertura de las necesidades sociales o la educación. Un ámbito primordial, como es el medioambiente, con la pandemia, especialmente en sus albores, ha sido en cierto modo, descuidado temporalmente. Todo ello, nos muestra unas compañías que han querido priorizar y atender estas urgencias sociales, en detrimento de las cuestiones medioambientales. No obstante, consideramos que a medio y largo plazo el cambio climático y su impacto en nuestro ecosistema seguirá siendo un aspecto fundamental en materia de RSC y sostenibilidad. En cuanto a la relación con los stakeholders, los cambios no han sido tan significativos. Los accionistas y los clientes siguen siendo los públicos prioritarios para las compañías. La administración pública y las comunidades locales son los stakeholders que han visto más intensificado el diálogo con la empresa tras la Covid-19. Probablemente debido a la situación de emergencia social provocado por la crisis sanitaria y por su papel fundamental en el establecimiento y cumplimiento de normativas y protocolos que minimicen la propagación del virus. Aunque lo más destacable en este punto, es la tendencia al alza en el diálogo entre empresa y sus partes interesadas tras la crisis de la pandemia. Todos estos hechos apuntan, tal y como vaticinaban **He y Harris (2020)** que la Covid-19 ha impactado en la RSC de las empresas, aunque todavía es difícil diagnosticar la profundidad de estos cambios.

## 9. Conclusiones

Esta investigación pone de manifiesto el valor estratégico de la RSC para las empresas españolas, especialmente las grandes compañías, y evidencia su arraigo en el propósito corporativo. Esta consideración como elemento estratégico se demuestra en tanto que estas organizaciones han dejado de articular acciones puntuales para plantear políticas de RSC que están integradas en la propia estrategia de la compañía. La gestión de la RSC se caracteriza por ser transversal, por implicar a todos y cada uno de los departamentos de la compañía, especialmente a RRHH, Comunicación y Marketing. La identificación y priorización de los *stakeholders* es fundamental para establecer compromisos con ellos, pero este estudio ha evidenciado que no existe un diálogo real entre empresa y stakeholders. Las compañías saben que es necesario abrir canales de comunicación para conocer sus expectativas y percepciones sobre las iniciativas de RSC articuladas, pero en la práctica, estas herramientas se convierten meramente en canales de difusión, y no en medios que permiten una comunicación bidireccional entre la empresa y sus públicos.

Por otro lado, se ha propuesto una manera de identificar y clasificar las funciones del responsable de RSC, siendo categorizadas como analíticas, estratégicas, tácticas y comunicativas. Esta clasificación nos permite abarcar las principales responsabilidades que el gestor de RSC desarrolla en su día a día. Este modelo de tipificación clarifica sus competencias y sirve de referente para los ámbitos académico y profesional, y de punto de partida para futuras investigaciones que permitan contrastaciones teóricas y prácticas.

Finalmente, aunque como se apuntaba más arriba podemos hablar del valor estratégico de la RSC, uno de los desafíos que afronta la gestión de la RSC es que desde los altos órganos de gobierno se considere y, por ende, se consolide como una dirección estratégica. Lo que sí que se ha podido demostrar durante la Covid-19, es que esta área ha cobrado más protagonismo que nunca, obligando a las empresas a poner el foco en el bienestar social y las necesidades primarias (seguridad, salud, alimentación).

La presente investigación no está exenta de limitaciones. La primera de ellas viene derivada del propio ámbito geográfico de la investigación, que se desarrolla en España, por lo que, sería interesante replicar dicho estudio en otros países, lo que permitiría una comparativa del estado de la RSC en diferentes partes del mundo. La segunda y principal limitación

del estudio se encuentra en el propio método Delphi, una técnica de investigación cualitativa que, a pesar de haber brindado un profundo conocimiento sobre el objeto de estudio, no permite la generalización de resultados. Por tanto, se abren nuevas líneas de investigación centradas en obtener unos resultados representativos a través de estudios cuantitativos que permitan analizar cómo es la gestión de la RSC en las empresas y el perfil profesional que la lidera.

A pesar de las limitaciones planteadas, los resultados de esta investigación suponen un avance en el estudio de la gestión de la RSC en las organizaciones que ofrece las bases para el desarrollo de futuras investigaciones. En este sentido, se destacaría la posibilidad de llevar a cabo un estudio cuantitativo, y por tanto contar con una muestra significativa de empresas para constatar las orientaciones resultantes de este artículo, especialmente aquellas cuestiones relacionadas con el papel transformador de la RSC y el uso de los canales que fomentan el diálogo entre empresa y *stakeholders*. Otro camino abierto es realizar una encuesta representativa a responsables de RSC que permita validar la propuesta de funciones de este perfil profesional. Y por supuesto, sería interesante llevar a cabo un estudio orientado a analizar la gestión de la RSC en las pymes, un tipo de empresas olvidado en la investigación, pero tremendamente importante para el tejido económico europeo.

## 10. Referencias

**Adler, Michael; Ziglio, Erio** (1996). *Gazing into the oracle: Delphi method and its application to social policy and public health*. Jessica Kingsley Publishers. ISBN: 978 18 53021046

**Agencias** (2020). "La OMS pone fecha al control de la pandemia: en menos de dos años". *La vanguardia*, 21 agosto. <https://www.lavanguardia.com/vida/20200821/482924968108/oms-fin-pandemia-dos-anos.html>

**Andersen, Sophie-Esmann; Høvring, Christiane-Marie** (2020). "CSR stakeholder dialogue in disguise: Hypocrisy in story performances". *Journal of business research*, v. 114, pp. 421-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.030>

**Aparicio-Tovar, Joaquín; Valdés-De-la-Vega, Berta** (2009). "Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado". *Cuadernos de relaciones laborales*, v. 27, n. 1, pp. 53-75. <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0909120053A>

**Babiak, Kathy; Kihl, Lisa A.** (2018). "A case study of stakeholder dialogue in professional sport: An example of CSR engagement". *Business and society review*, v. 123, n. 1, pp. 119-149. <https://doi.org/10.1111/basr.12137>

**Barin, Luciano; Michael, Dirk** (2010). "How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil". *Journal of business ethics*, v. 91, pp. 243-263. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0617-8>

**Barkay, Tamar** (2012). "Employee volunteering: soul, body and CSR". *Social responsibility journal*, v. 8, n. 1, pp. 48-62. <https://doi.org/10.1108/17471111211196566>

**Barrio-Fraile, Estrella** (2018). "La gestión de la responsabilidad social corporativa: Propuesta de un modelo teórico". *Questiones publicitarias*, n. 22, pp. 59-68. <https://doi.org/10.5565/rev/qp.311>

**Barrio-Fraile, Estrella; Enrique-Jiménez, Ana-María; Benavides-Delgado, Juan** (2017). "The CSR management process. Case study". *Revista latina de comunicación social*, n. 72, pp. 1063-1084. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1208/58es.html>

**Bartolomé, Laura** (2019). "Las pymes ya representan el 99,8% de empresas europeas". *El economista*, 19 febrero. <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9709265/02/19/Las-pymes-ya-representan-el-998-de-empresas-europeas.html>

**Bocquet, Rachel; Le-Bas, Christian; Mothe, Caroline; Poussing, Nicolas** (2019). "Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter?". *Long range planning*, v. 52, n. 6, 101913. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>

**Boston College Center for Corporate Citizenship** (2020). *Profile of the Professionals 2020 Executive Summary*. <https://bc-ccc.uberflip.com/i/1257533-profile-of-the-professionals-2020-executive-summary>

**Cabero-Almenara, Julio; Infante-Moro, Alfonso** (2014). "Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación". *EduTec. Revista electrónica de tecnología educativa*, n. 48. <https://doi.org/10.21556/edutec.2014.48.187>

**De-la-Cuesta-González, Marta; Sánchez-Paunero, David** (2012). *Responsabilidad social universitaria 2.0*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo, ISBN: 978 84 97456555

- Deloitte; Seres (2020). *Informe del impacto social de las empresas frente a la Covid-19*. Deloitte Consulting, S.L.U. y Fundación Seres.  
[https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1134/Fundacion%20SERES%20-%20Informe%20Impacto%20Covid\\_19.pdf](https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1134/Fundacion%20SERES%20-%20Informe%20Impacto%20Covid_19.pdf)
- De-Lucia, Caterina; Paziienza, Pasquale; Bartlett, Mark** (2020). “Does good ESG lead to better financial performances by firms? Machine learning and logistic regression models of public enterprises in Europe”. *Sustainability*, v. 12, n. 13, 5317.  
<https://doi.org/10.3390/su12135317>
- Dirse (2019). *II Estudio de la función dirse en la empresa española*. Madrid: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (Dirse).  
[http://www.dirse.es/wp-content/uploads/2019/05/190509-DIRSE\\_Estado-de-la-profesion-2019\\_LARGO\\_V3.pdf](http://www.dirse.es/wp-content/uploads/2019/05/190509-DIRSE_Estado-de-la-profesion-2019_LARGO_V3.pdf)
- ElAlfy, Amr; Palaschuk, Nicholas; El-Bassiouny, Dina; Wilson, Jeffrey; Weber, Olaf** (2020). “Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the sustainable development goals (SDGs) era”. *Sustainability*, v. 12, n. 14, 5544.  
<https://doi.org/10.3390/su12145544>
- Estanyol, Elisenda** (2020). “Communicating corporate social responsibility (CSR): An analysis of the most award-winning campaigns of 2018”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290334.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.34>
- European Commission (2011). *Communication from the commission to the European parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: a renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission.  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ae5ada03-0dc3-48f8-9a32-0460e65ba7ed>
- Fernández-Fernández, José-Luis; Benavides-Delgado, Juan; García-Polo, Roberto; Sánchez-Mora-Moreno, Fernando** (2014). *Repensar la responsabilidad social. Una mirada desde los dirse*. Madrid: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (Dirse). ISBN: 978 84 697 1645 8
- Fontana, Enrico** (2017). “Strategic CSR: a panacea for profit and altruism? An empirical study among executives in the Bangladeshi RMG supply chain”. *European business review*, v. 29, n. 3, pp. 304-319.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0172>
- Freeman, R. Edward** (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman. ISBN: 0273019139
- Gálvez-Cardona, María-José** (2020). “Gestión de la responsabilidad social corporativa”. En: Valbuena-García, Esther; Montfort-De-Bedoya, Abel. *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial*, pp. 203-217. Madrid: Esic Editorial. ISBN: 978 84 18415104
- Garmendia-Martínez, José-Antonio** (2009). “Qué decir y para qué sirve la responsabilidad social corporativa”. En: Almagro, Juan-José; Garmendia, José-Antonio; De-la-Torre, Isabel. *Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la RSE*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 978 84 8322 639 1
- Gelbmann, Ulrike** (2010). “Establishing strategic CSR in SMEs: an Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance”. *Sustainable development*, v. 18, n. 2, pp. 90-98.  
<https://doi.org/10.1002/sd.448>
- Gómez-Nieto, Begoña; Martínez-Domínguez, Rocío** (2016). “Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa”. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, v. 14, n. 28, pp. 33-50.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5505422>
- Davies, John** (2013). *State of the profession*. GreenBiz Group.  
<https://www.greenbiz.com/article/state-of-profession-2013>
- Den-Hond, Frank; De-Bakker, Frank G. A.; Neergaard, Peter** (2007). “Introduction”. In: Den-Hond, F.; De-Bakker, F. G. A.; Neergaard, P. *Managing corporate social responsibility in action: Talking, doing, measuring*. Aldershot: Ashgate, pp. 1-12. ISBN: 978 0 0 7546 4721 8
- Gutiérrez-García, Elena; Recalde, Mónica** (2018). “Portraying tomorrow’s professionals: Delphi study on strategic communication capabilities in Spain”. *Anàlisi*, n. 59, pp. 139-156.  
<https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3153>
- Hart, Stuart L.** (1997). “Beyond greening: strategies for a sustainable world”. *Harvard business review*, v. 75, n. 1, pp. 67-76.
- He, Hongwei; Harris, Lloyd** (2020). “The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy”. *Journal of business research*, v. 116, pp. 176-182.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

- Høvring, Christiane-Marie; Andersen, Sophie-Esmann; Nielsen, Anne-Elerup** (2018). "Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A Foucauldian perspective". *Journal of business ethics*, v. 152, pp. 627-645.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3330-4>
- Hussler, Caroline; Muller, Paul; Rondé, Patrick** (2011). "Is diversity in Delphi panelist groups useful? Evidence from a French forecasting exercise on the future of nuclear energy". *Technological forecasting and social change*, v. 78, n. 9, pp. 1642-1653.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.07.008>
- Illia, Laura; Romenti, Stefania; Rodríguez-Cánovas, Belén; Murtarelli, Grazia; Carroll, Craig E.** (2017). "Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era". *Journal of business ethics*, v. 146, pp. 39-58.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2924-6>
- Jiang, Weiyan; Wong, Johnny** (2016). "Key activity areas of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry: a study of China". *Journal of cleaner production*, v. 113, pp. 850-860.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.093>
- Kendall, Julie E.; Kendall, Kenneth E.; Smithson, Steve; Angell, Ian O.** (1992). "SEER: A divergent methodology applied to forecasting the future roles of the systems analyst". *Human systems management*, v. 11, n. 3, pp. 123-135.  
<https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm11-3-03>
- Kollat, Jana; Farache, Francisca** (2017). "Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication". *Journal of consumer marketing*, v. 34, n. 6, pp. 505-514.  
<https://doi.org/10.1108/JCM-03-2017-2127>
- Kuokkanen, Henri; Sun, William** (2019). "Companies, meet ethical consumers: Strategic CSR management to impact consumer choice". *Journal of business ethics*.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04145-4>
- Landeta, Jon** (2006). "Current validity of the Delphi method in social sciences". *Technological forecasting and social change*, v. 73, n. 5, pp. 467-482.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Lock, Irina; Seele, Peter** (2016). "CSR governance and departmental organization: a typology of best practices". *Corporate governance*, v. 16, n. 1, pp. 211-230.  
<https://doi.org/10.1108/CG-01-2015-0010>
- Maignan, Isabelle; Ferrell, O. C.; Ferrell, Linda** (2005). "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing". *European journal of marketing*, v. 39, n. 9/10, pp. 956-977.  
<https://doi.org/10.1108/03090560510610662>
- Michelon, Giovanna; Boesso, Giacomo; Kumar, Kamalesh** (2013). "Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens". *Corporate social responsibility and environmental management*, v. 20, n. 2, pp. 81-94.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1278>
- Monfort, Abel; Villagra, Nuria; López-Vázquez, Belén** (2019). "Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280513.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.13>
- Navarro-García, Fernando** (2012). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: Esic Editorial. ISBN: 978 84 73568241
- Niño-Benavides, Teresa-del-Pilar; Cortés-Cortés, María-Isabel** (2018). "Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura". *Prisma social*, n. 22, pp. 127-158.  
<https://revistaprismasocial.es/article/view/2570>
- Okoli, Chitu; Pawlowski, Suzzane D.** (2004). "The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications". *Information and management*, v. 42, n. 1, pp. 15-29.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Osagie, Eghe R.; Wesselink, Renate; Blok, Vincent; Lans, Thomas; Mulder, Martin** (2016). "Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective". *Journal of business ethics*, v. 135, pp. 233-252.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2469-0>
- Rodrigo, Pablo; Aqueveque, Claudio; Duran, Ignacio J.** (2019). "Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms". *Business ethics: A European review*, v. 28, n. 4, pp. 459-475.  
<https://doi.org/10.1111/beer.12227>



**Rowe, Gene; Wright, George** (2001). "Expert opinions in forecasting: the role of the Delphi technique". In: Armstrong, J. Scott. *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners*. Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 125-144. ISBN: 0 7923 7930 6

**Ruggiero, Pasquale; Cupertino, Sebastiano** (2018). "CSR strategic approach, financial resources and corporate social performance: The mediating effect of innovation". *Sustainability*, v. 10, n. 10, 3611.  
<https://doi.org/10.3390/su10103611>

**Saxton, Gregory D.; Ren, Charlotte; Guo, Chao** (2020). "Responding to diffused stakeholders on social media: Connective power and firm reactions to CSR-related Twitter messages". *Journal of business ethics*.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04472-x>

**Sebastián-Morillas, Ana; Martín-Soladana, Irene; Clemente-Mediavilla, Jorge** (2020). "Relevance of the insights in the strategic and creative process of advertising campaigns". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 26, n. 1, pp. 339-348.  
<https://doi.org/10.5209/esmp.66570>

**Skulmoski, Gregory J.; Hartman, Francis T.; Krahn, Jennifer** (2007). "The Delphi method for graduate research". *Journal of information technology education*, v. 6, pp. 1-21.  
<https://doi.org/10.28945/199>

**Villagra, Nuria; López-Vázquez, Belén; Monfort, Abel** (2015). "The management of intangibles and corporate branding: Has anything changed in the relationship between business and society?". *Revista latina de comunicación social*, n. 70, pp. 793-812.  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072en>

**Von-der-Gracht, Heiko A.** (2012). "Consensus measurement in Delphi studies. Review and implications for future quality assurance". *Technological forecasting and social change*, v. 79, n. 8, pp. 1525-1536.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>

Weinreb Group (2011). *CSO back story: How chief sustainability officers reached the c-suite*. Weinreb Group.  
[https://www.csrwire.com/press\\_releases/32989-cso-back-story-how-chief-sustainability-officers-reached-the-c-suite](https://www.csrwire.com/press_releases/32989-cso-back-story-how-chief-sustainability-officers-reached-the-c-suite)

**Xifra, Jordi** (2020). "Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19". *Profesional de la información*, v. 29, n. 2, e290220.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

# Inforàrea

Ayudamos a tu organización en la transformación digital y el gobierno de la información



- \* Consultoría estratégica en gestión y gobierno de la información
- \* Gestión documental y "records management"
- \* Gestión de contenidos, intranets corporativas y entornos de colaboración
- \* Estudios especializados

Clientes satisfechos, cientos de empresas nacionales e internacionales y más de 30 años de experiencia son la mejor garantía de nuestra reputación.

Para más información consulta [www.Inforarea.es](http://www.Inforarea.es)