Globethics Repository



Investigación Comunicación interna y RSE [Internal Communication and CSR Research]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	ComunicaRSE
Publisher	ComunicaRSE
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-11-14 21:47:39
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/200335

COMUNICA RSE®

www.comunicarseweb.com.ar

Informes ComunicaRSE

Investigación

Comunicación Interna

y Responsabilidad Social Empresaria

Patrocinan

BANCO RIO

Manpower

TELECOM

Está en tu vida.

Adecco

better work, better life

SESA Select

Auspician

TenarisSiderca

GRUPO CODERE

Cargill

Fundación Cargill

Abril de 2007 | República Argentina

Índice

1- Introducción 2

2- Objetivos 4

3- Metodología 4

4- Resumen Ejecutivo 5

5- Presentación de Resultados..... 6

5.1- Características de la muestra..... 6

5.2- Responsabilidad Social Empresaria 7
5.2.1- Principales acciones, programas o políticas de RSE 7
5.2.2- Áreas que gestionan la RSE 7
5.2.3- Antigüedad del Departamento dedicado a la RSE 8
5.2.4- Áreas que intervienen en la gestión de la RSE 8

5.3- Departamento de Comunicación Interna 9
5.3.1- Áreas a cargo..... 9
5.3.2- Canales..... 9

5. - Comunicación Interna de la RSE 10
5.4.1- Áreas a cargo..... 10
5.4.2- Cantidad de personas a cargo..... 10
5.4.3- Porcentaje de RSE en la de CI 11
5.4.4- Porcentaje de CI de la RSE 11
5.4.5- Canales. 12
5.4.6- Periodicidad de la CI de la RSE 12
5.4.7- Valoración de la eficacia de los canales de CI de la RSE.....13
5.4.8- Cuadro de promedios y menciones de los canales de CI de la RSE.....14
5.4.9- Generación de contenido de los mensajes internos de RSE 15
5.4.10- Línea editorial..... 16
5.4.11- Contenidos 17
5.4.12- Inversión en RSE..... 18
5.4.13- Modalidad de circulación de los mensajes..... 18
5.4.14- Documento formal..... 19
5.4.15- Conocimiento de los empleados..... 19
5.4.16- Actitud de los empleados y directivos..... 19
5.4.17- Medición..... 20
5.4.18- Situaciones de crisis..... 21
5.4.19- Aspectos a mejorar 21
5.4.20- Tendencias..... 21

6- Conclusiones..... 22

7- Bibliografía..... 23

INVESTIGACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

1- INTRODUCCIÓN

La irrupción de la responsabilidad social empresaria (RSE) en la agenda pública argentina es un fenómeno reciente. Si bien muchas organizaciones desarrollaban actividades vinculadas a lo social desde tiempo atrás, los especialistas señalan a 2002 como el año clave en el proceso de consolidación de este fenómeno.

En un sentido, este escenario obedeció a la crisis socioeconómica que asoló a la Argentina aquel año, pero también a la mella que produjeron en la credibilidad de la economía global los escándalos financieros de WorldCom y Enron acaecidos en los primeros años del siglo XXI. A partir de ese momento el sector corporativo a nivel mundial, y también en nuestro país, comenzó a plantearse la necesidad de rever la manera en la que se estaban llevando adelante los negocios. Este fue, sin dudas, el punto de partida del movimiento de la RSE, tal cual lo conocemos hoy.[1]

Entendemos a la RSE como una nueva forma de gestionar la práctica de los negocios que contempla una administración responsable de los impactos de las acciones de las empresas sobre su entorno económico, natural y social. Abarca la totalidad de su accionar (interno y externo) y tiene como eje la generación de valor.

Sin embargo, el debate sobre el rol de la empresa en la sociedad lleva años desarrollándose en el mundo empresario y académico: en su ya clásico artículo de los primeros setenta, el premio Nóbel Milton Friedman afirmaba que la única responsabilidad de las empresas era generar ganancias.[2]

Más adelante, en un intento de superar esta visión neoclásica, autores como Carroll hablaron sobre las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad para con la empresa.[3]

En este sentido, se fue avanzando conceptualmente hacia lo que se conoce como la teoría de los Stakeholders, que afirma que la empresa en su dirección y gobierno es responsable no sólo de los accionistas sino también de otros individuos y/o grupos que tienen unos intereses en las acciones y decisiones de dicha organización,[4] con el objetivo de obtener una licencia social para operar. Los Stakeholders se pueden clasificar en Primarios y Secundarios. Los primeros incluyen a la comunidad local, proveedores, clientes, accionistas, trabajadores y directivos. Los segundos abarcan el gobierno, la sociedad civil, medios de comunicación, grupos de presión y competidores.[5]

[1] Langlois, Alejandro. 8 Mitos sobre RSE en Argentina. 2004
[2] The New York Times Magazine, September 13, 1970
[3] Carroll, A. B., 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management Review 4: 497-505
[4] Freeman, R.E., Strategic management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984
[5] Wheeler, David & Sillanpââ, Maria. The Stakeholder Corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value. 1a.ed. UK: Pitman Publishing, 1997

Durante 2005 ComunicaRSE llevó a cabo una investigación de opinión pública a nivel nacional [6]que reveló que la gente percibía a la empresa en la que trabaja como "más responsable" que la media de las empresas en general. Este dato que en principio resultó curioso, nos impulsó a profundizar la indagación: ¿estarán las empresas comunicando mejor su RSE hacia "adentro" que hacia la comunidad?

Se verifica también a nivel internacional una tendencia a lograr una visión integral de la RSE de las empresas que supere el paradigma de lo filantrópico. En este marco, las políticas responsables para con los empleados ganan preeminencia.

En este trabajo nos ocuparemos, entonces, de explorar en el vínculo entre el stakeholder primario, empleado y la empresa a través de la comunicación interna en lo referente a RSE.

Entendemos por Comunicación Interna (CI) aquella que está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización.

Algunas clasificaciones dividen a la CI en dos tipos. Se diferencia por un lado la Comunicación Ascendente, que es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía, de la Comunicación Descendente, que es la que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. [7]

Otros distinguen una tipología que va de lo Formal, es decir aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales, a lo Informal, aquella cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Existe también una CI Vertical, que se genera en las áreas directivas, y una Horizontal, que es la que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo.

A pesar de la proliferación de estudios sobre RSE que ha habido en el último lustro, no existe en nuestro país (no se observa) un cuerpo significativo de investigación empírica sobre cómo interviene la CI en este marco.

Este trabajo intenta ser una primera aproximación exploratoria a la problemática de la CI de RSE, y generar una herramienta de consulta que sirva para mejorar la gestión empresaria. Proponemos analizar el valor que tiene la RSE en la CI de las empresas en la Argentina, y cómo se están vinculando con sus empleados a través de la RSE.

En primer término, se procurará detectar cuáles son los actores que gestionan la CI de RSE dentro de la empresa. Se focalizará, además, en identificar los canales más usuales, la modalidad de circulación (direccionalidad) y el contenido de los mensajes que estos actores emiten. También, en analizar las evaluaciones sobre el impacto de dichos mensajes dentro de la organización.

[6] *ComunicaRSE*, Encuesta de Opinión Pública y Responsabilidad Social Empresaria 2005. 1200 casos. Área Metropolitana Buenos Aires, 2005.

[7] La comunicación integral en el Marketing, La Comunicación Interna, Por Rafael Muñiz González

2- OBJETIVOS

Objetivos generales:

- Analizar el **valor** que tiene la RSE en la CI de las empresas en la Argentina.

-Indagar cómo están **comunicando** internamente la RSE las empresas en la Argentina.

- Generar una **herramienta de consulta** que sirva para mejorar la gestión de la CI de la RSE

Objetivos particulares:

- Identificar cuáles son los **canales** más habituales y eficaces para comunicar la RSE dentro de la empresa.

- Conocer los principales **contenidos** que se comunican internamente sobre RSE.

- Detectar las modalidades de **circulación** de los mensajes internos más frecuentes dentro de la organización.

- Analizar cuál es la **actitud** del público interno frente a la CI de la RSE.

3. METODOLOGÍA

La investigación utilizó como herramienta una encuesta exploratoria, presencial y transversal. El cuestionario constó de treinta preguntas de modalidad abierta, semi-abierta, cerradas dicotómicas, cerrada de opción múltiple, cerrada de respuesta múltiple y cerrada con escalas.

Los encuestados fueron los responsables de la C.I. de la RSE dentro de las organizaciones.

La muestra, no probabilística e intencional, fue seleccionada dentro de un universo de instituciones con actitud proactiva en la comunicación externa de su RSE. Participaron en total 51 compañías.

En orden alfabético, las empresas encuestadas fueron: Adecco, Alparamis, American Express, Andreani, Arcor, Banco Galicia, Banco Hipotecario, Banco RIO, Banco Supervielle, BASF, Camuzzi, Cargill, Carrefour, Central Puerto, Clorox, Coca Cola, Codere, Chandon, Dow, Dupont, Ford, Gas Natural, General Motors, HSBC, IBM, Lanxess, Ledesma, Manpower, Massalin Particulares, Monsanto, Natura, Nestlé, Nextel, Nobleza Piccardo, Novartis, Oracle, Orígenes AFJP, PepsiCo, Quilmes, SC Johnson, Sesa-Select, Siemens, TenarisSiderca, TGN, TGS, TNT, Unilever, Village Cinemas, Volkswagen, Wal-Mart y Zurich.

Todas las entrevistas fueron realizadas entre septiembre y diciembre de 2006.

Una de las limitaciones de la investigación fue la cobertura geográfica: salvo una de las empresas, el resto de la muestra está radicada dentro del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Otra limitación es que el 100% de las empresas de la muestra tienen más de 100 empleados, por lo tanto este trabajo arroja datos sobre lo que se conoce como Grandes Empresas, sin incluir a las empresas Pymes.

Por otra parte, hay que aclarar que los resultados reflejan la opinión de los ejecutivos encargados de la comunicación interna de la RSE de las empresas encuestadas, y que por limitaciones del estudio no fue contrastada con otras opiniones o investigaciones.

El equipo de investigación del presente trabajo estuvo conformado por:

- Pablo Leidi: Diseño de la Encuesta y Dirección de Campo
- Valeria Franco: Coordinadora de Campo
- Alejandro Langlois: Diseño de investigación y análisis.

4. RESUMEN EJECUTIVO

La irrupción de la RSE en la agenda empresaria es un fenómeno reciente. Los especialistas señalan a 2002 como el año clave en el proceso de consolidación.Existe una tendencia a lograr una integralidad en la visión de la RSE que supere el paradigma de lo filantrópico. Las políticas responsables para con los empleados ganan preeminencia. Este trabajo se ocupa de explorar en el vínculo entre los empleados y la empresa a través de la comunicación interna en lo referente a RSE. Se utilizó como herramienta una encuesta exploratoria a 51 empresas. Se ha observado que la gran mayoría de las empresas gestionan la RSE desde sólo un área, con poco personal, casi siempre femenino, y que por general está vinculada a las Relaciones Institucionales. El estudio muestra que las empresas le dan importancia a comunicar internamente la RSE. Se comunica la totalidad de acciones y estas ocupan un lugar destacado entre los mensajes que la empresa emite. Se destaca claramente que esta importancia será mayor en el futuro.

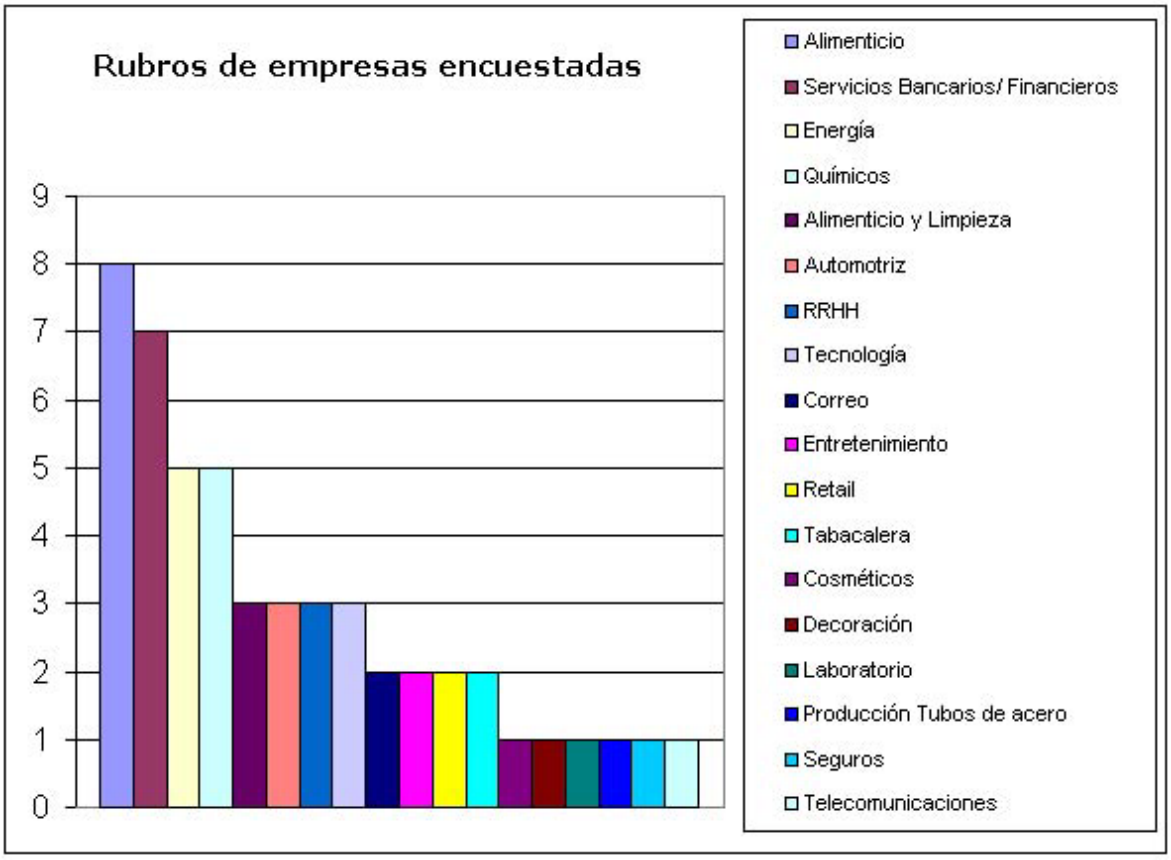
Palabras clave: Responsabilidad Social Empresaria – Comunicación Interna – Ciudadanía Corporativa – Recursos Humanos – Comunicación Corporativa – Management – Capital Social – Responsabilidad Social Corporativa

Aclaración sobre la presentación de los cuadros: debido a que el trabajo está impreso en blanco y negro, las leyendas de los cuadros están presentadas de arriba a abajo en orden descendente. La misma lógica se presenta en los gráficos de izquierda a derecha.

5- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1- Características de la muestra

Las 51 empresas que participaron de la encuesta fueron agrupadas en 18 rubros de los cuales se destacan el alimenticio y el de servicios bancarios / financieros. Cuadro 1:

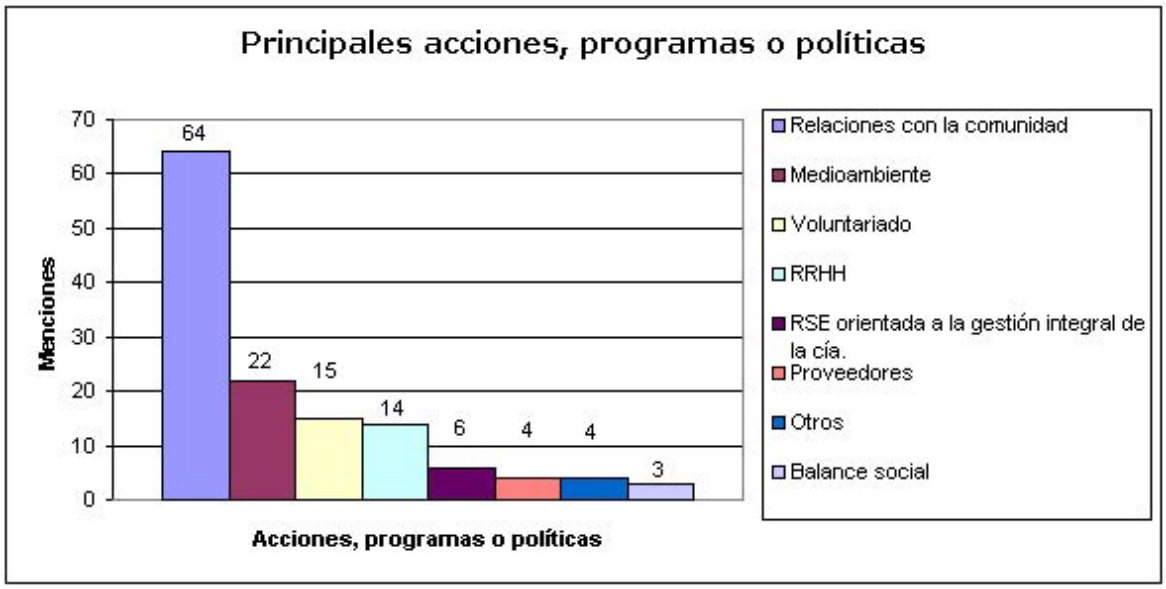


Las personas encuestadas fueron los responsables de la comunicación interna de la RSE, entre los cuales hay una marcada superioridad de presencia femenina. Cuadro 2:

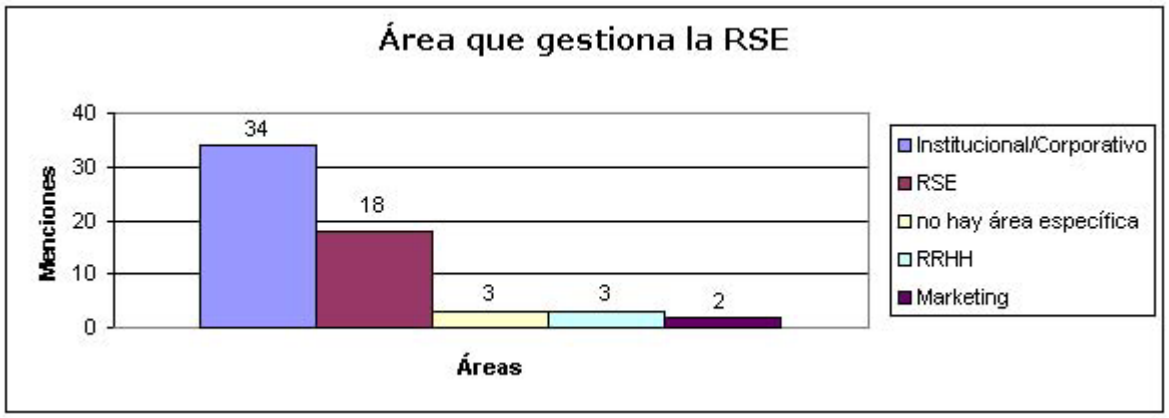


5.2- Responsabilidad Social Empresaria

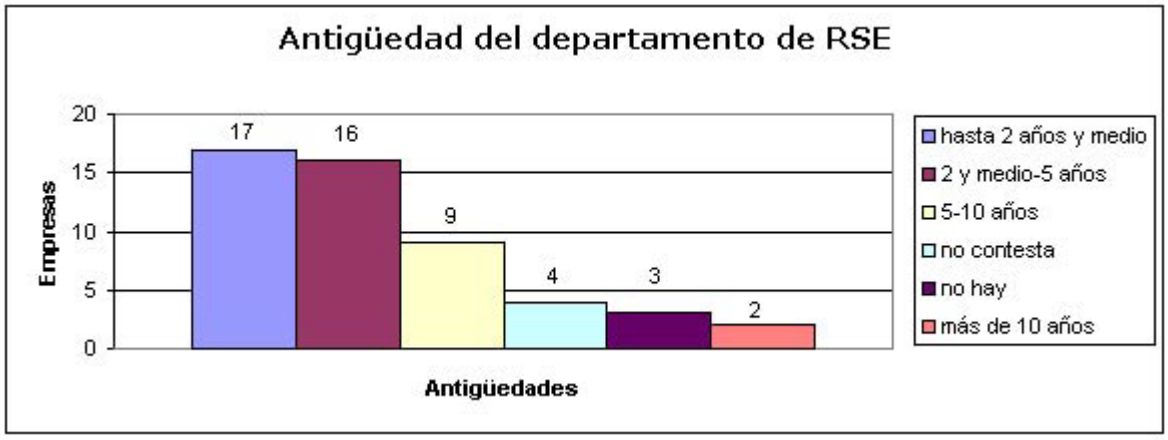
Las Relaciones con la Comunidad se distinguen claramente como las acciones predominantes de las empresas en temas de RSE, seguidas por Medioambiente, Voluntariado y Recursos Humanos. Cuadro 3:



La encuesta permitió ver que en las empresas argentinas no predomina un área dedicada específicamente a la RSE. Cuadro 4:



Las áreas específicas de gestión de la RSE son relativamente jóvenes dentro de las empresas (el 64,7% tiene menos de cinco años de historia dentro de la compañía). Cuadro 5:

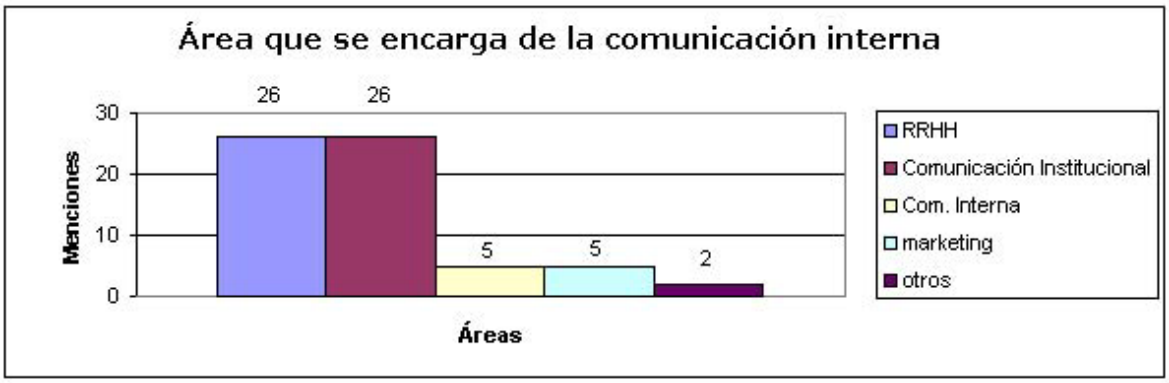


La mayoría de las empresas concentran la gestión de la RSE en sólo un área. Cuadro 6:



5.3- Departamento de Comunicación Interna

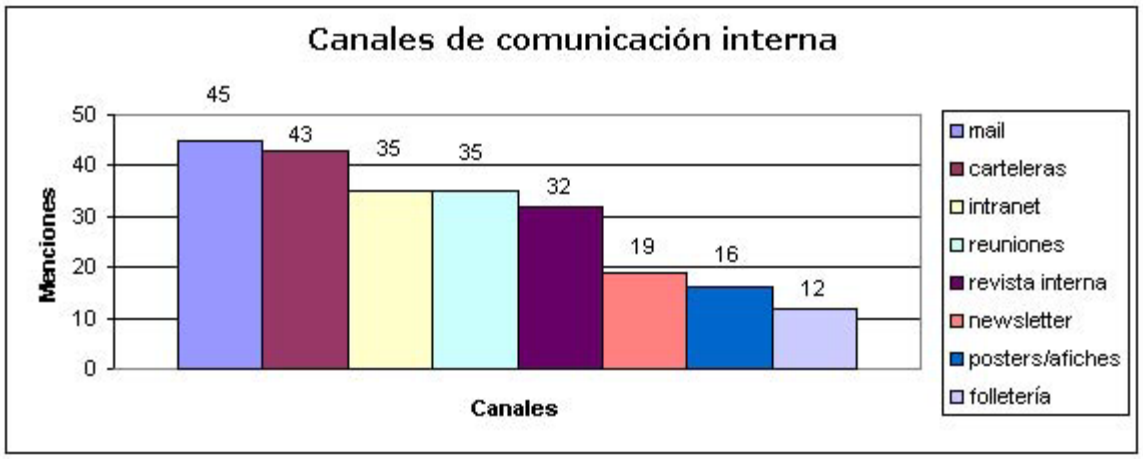
Las áreas que predominan como encargadas de la C.I. a nivel general son Recursos Humanos (RR. HH.) y Relaciones Institucionales (RR. II.). Cuadro 7:



A la hora de comunicar, los responsables de la CI de las empresas eligen en igual medida los canales tanto gráficos como digitales. Cuadro 8:

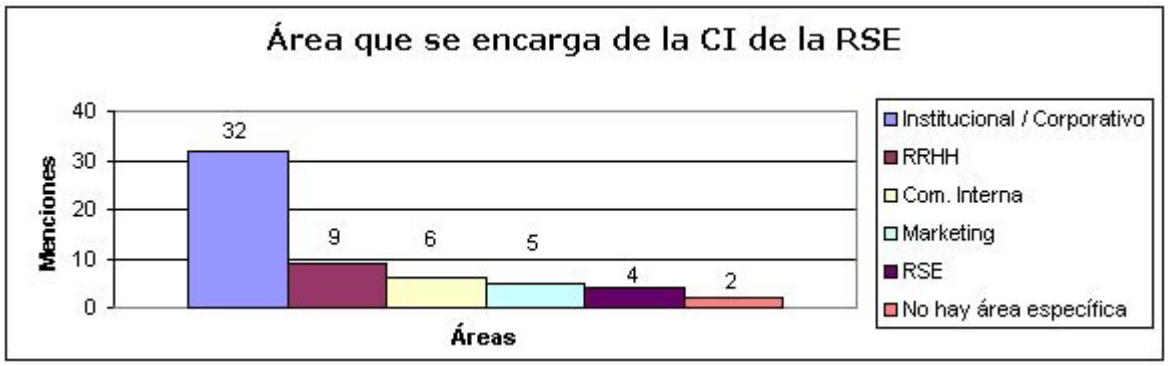


El mail y la cartelera son los canales más utilizados en C.I. Le siguen Intranet, el periódico interno, las reuniones y el newsletter digital. Cuadro 9:



5.4- Comunicación Interna de la RSE

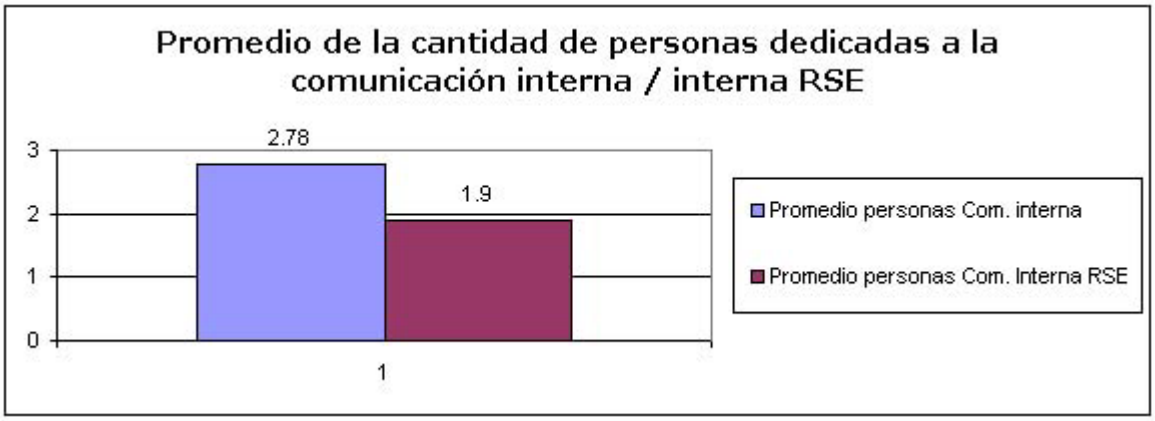
Se percibe un incremento de la injerencia del área de RR. II. / Corporativas a la hora de comunicar internamente la RSE con respecto a lo que es la C.I. a nivel general. Por otra parte, también se produce un marcado descenso de la influencia del área de RR. HH. en este sentido. Cuadro 10:



En la mayoría de las empresas la comunicación interna de la RSE no es una función compartida, sino que predomina sólo un área como encargada. Cuadro 11:

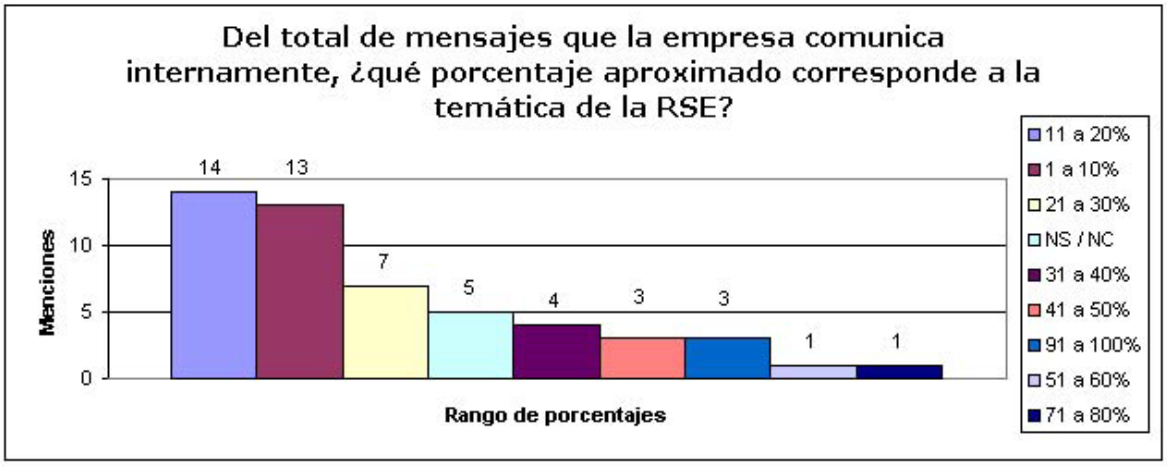


En promedio, las empresas tienen poca gente dedicada específicamente a su comunicación interna. En comparación, la C.I. de la RSE sufre un pequeño descenso en la cantidad de gente dedicada a esa función. Este dato cobra mayor relevancia cuando se contrasta con el promedio de empleados de las empresas encuestadas, que es 2519 empleados. Cuadros 12 A y 12B:

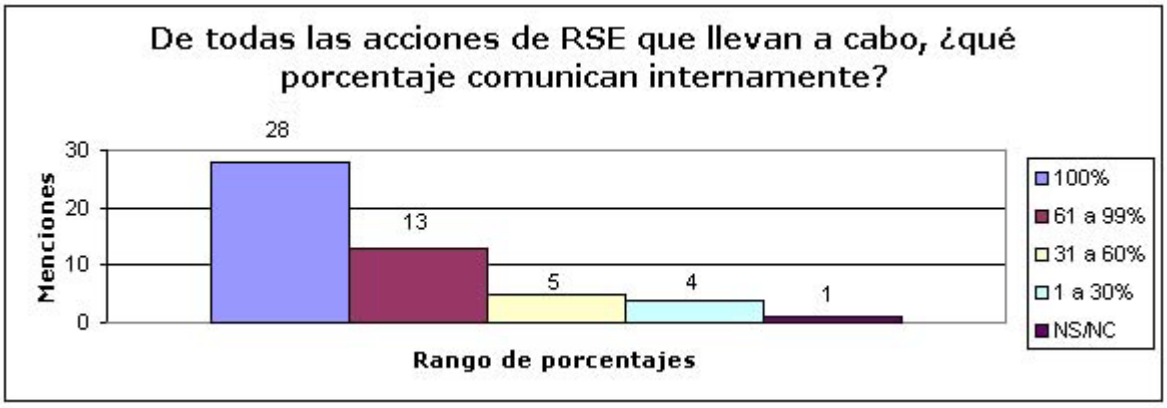




Del total de mensajes que la empresa comunica internamente, el promedio general que corresponde a la temática de la RSE es 28%. Por otra parte, hay que agregar que más de la mitad de las empresas indican que la RSE ocupa hasta un 20% del total de los mensajes que comunican internamente. Cuadro 13:



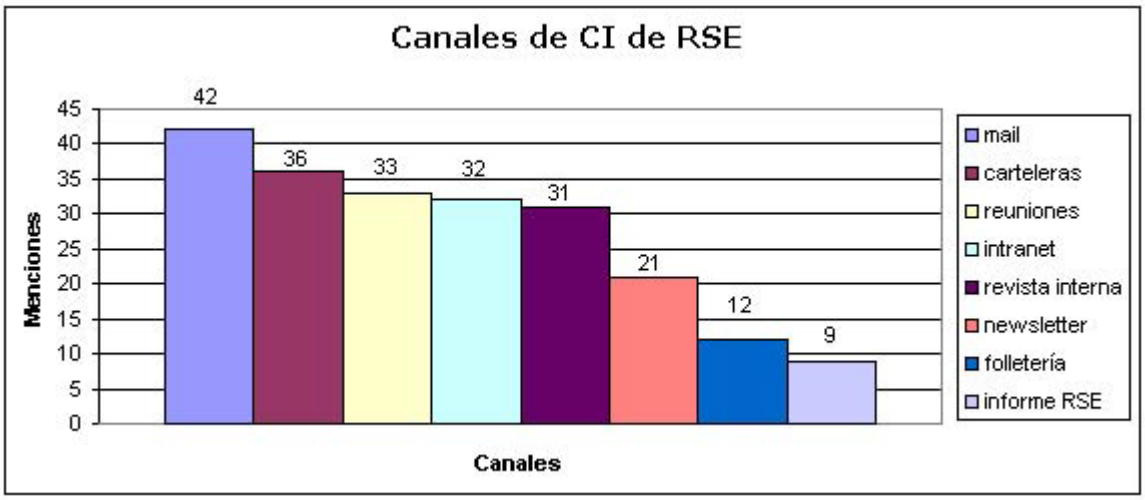
El promedio general indica que las empresas tienden a comunicar internamente casi la totalidad (83%) de sus acciones de RSE. De hecho, la mayoría dice comunicar el 100% de las mismas. Cuadro 14:



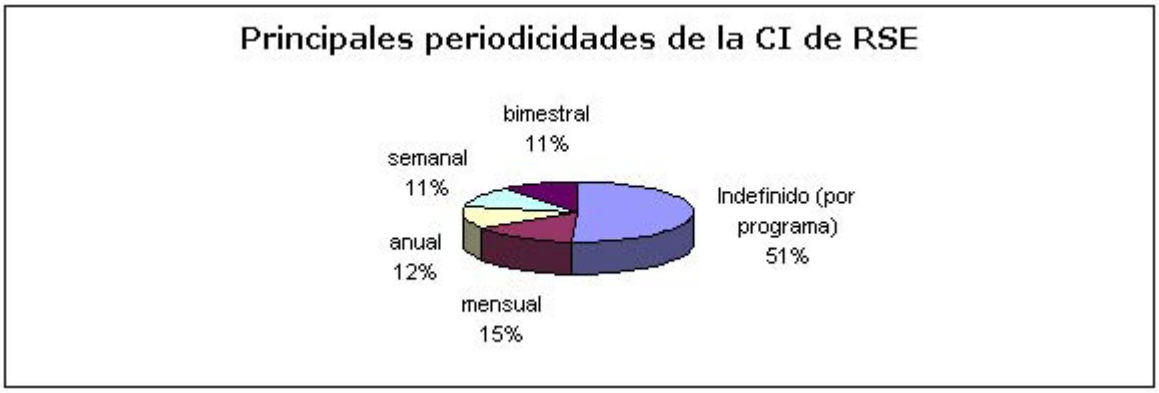
A la hora de comunicar internamente la RSE, se mantiene la misma proporción entre la utilización de canales digitales y gráficos con respecto a la comunicación interna a nivel general. Cuadro 15:



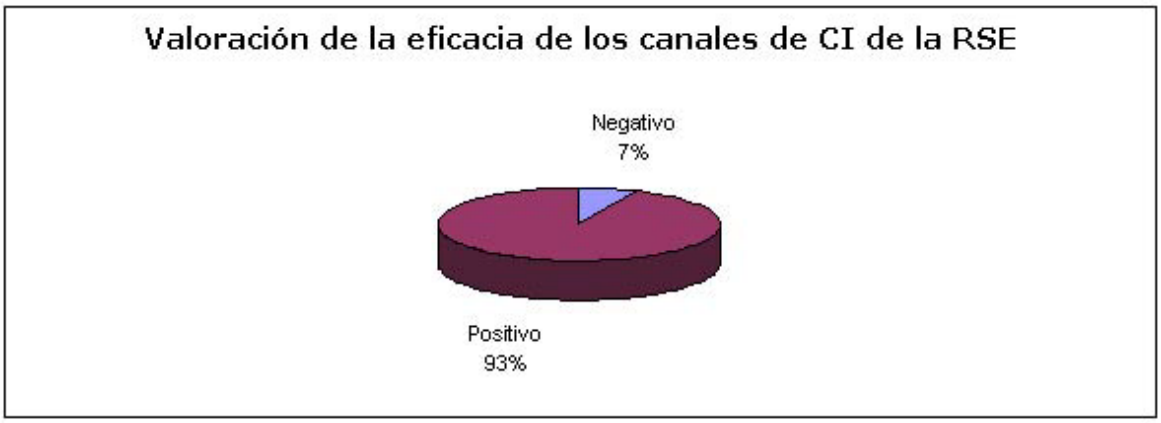
En C.I. de la RSE se utilizan los mismos canales que para la C.I. en general. Aparece aquí el "Informe RSE", que se manifiesta como el único canal que se utiliza exclusivamente para comunicar el tema. Cuadro 16:



No existe una frecuencia definida a la hora de comunicar internamente la RSE. Se verifica una tendencia a comunicar "programas" a medida que se van lanzando y desarrollando. Cuadro 17:

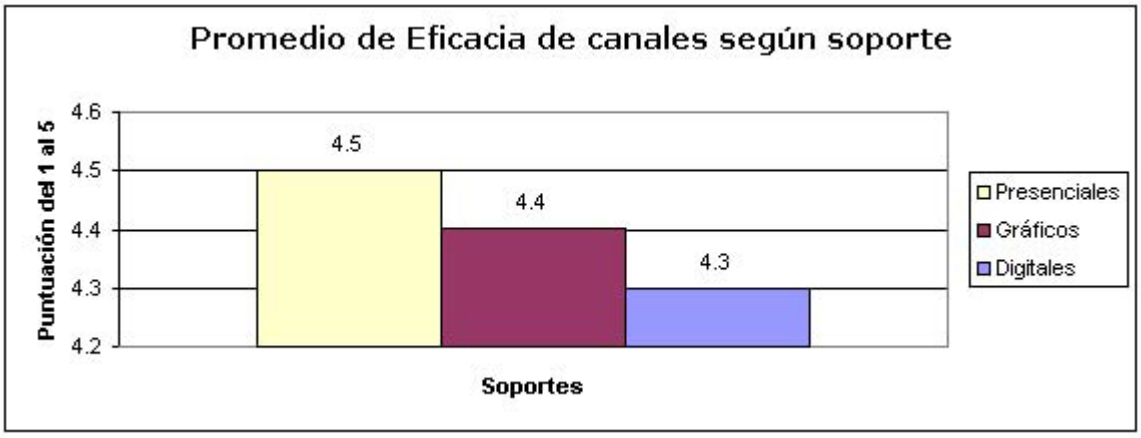


En general, todos los canales para comunicar internamente la RSE son percibidos con un muy buen nivel de eficacia. Cuadros 18 y 19:





Hemos encontrado una leve preeminencia de los canales presenciales por sobre los digitales en la valoración de la eficacia de los canales a la hora de comunicar internamente la RSE. Cuadro 20:



A continuación se presentan los promedios de puntaje de cada canal así como la cantidad de menciones que obtuvieron. Cuadro 21:

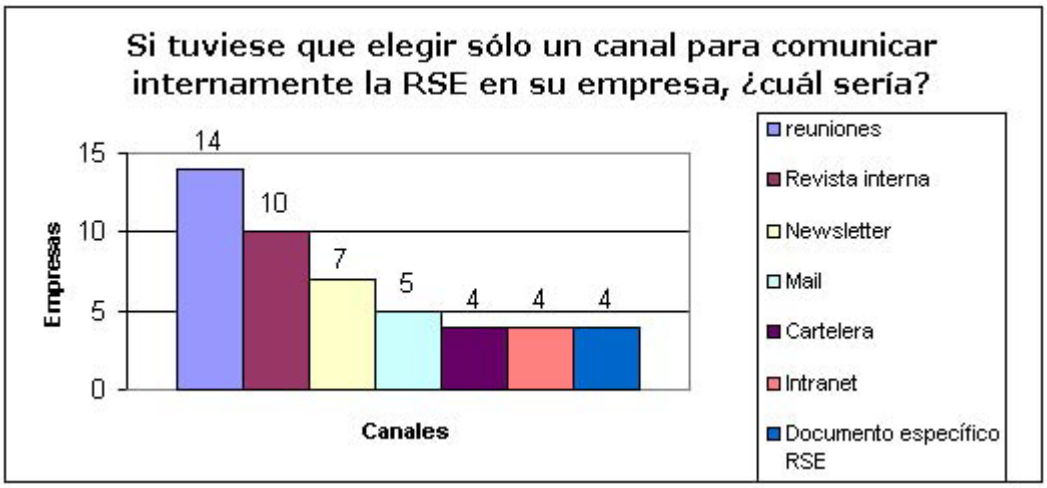
Canal	Puntaje promedio	Menciones
equipo de gente	5.0	2
alternativos (edificio)	5.0	1
carta al personal	5.0	1
Cuadros	5.0	1
Infotrans	5.0	1
inserts	5.0	1
jornada RSE	5.0	1
kick off	5.0	1
manual voluntario	5.0	1
Merchandising	5.0	1
paredes pintadas	5.0	1
pop ups	5.0	1
suplemento especial	5.0	1
Web	5.0	1
Webcast	5.0	1
Afiches	4.8	5
Banners	4.5	4
Capacitación	4.5	2
comunicación informal	4.5	2
Flashes	4.5	2
reuniones con dirigentes	4.3	11
reuniones de información	4.2	21
revista interna	4.1	31
Folletería	4.0	12
informe RSE	4.0	9
video corporativo	4.0	6
Mural	4.0	2
Circulares	4.0	1
Desayuno	4.0	1
marketing directo	4.0	1
panel de empleados	4.0	1
recibos de sueldo	4.0	1
Teléfonos	4.0	1
Template	4.0	1
Mail	3.7	42
Newsletter	3.6	21
Intranet	3.4	32
Carteleras	3.3	36
video circuito	3.0	5
buzón de sugerencias	3.0	1

Escala del 1 al 5, donde 1= malo, 2= regular, 3= bueno, 4= muy bueno y 5= excelente.

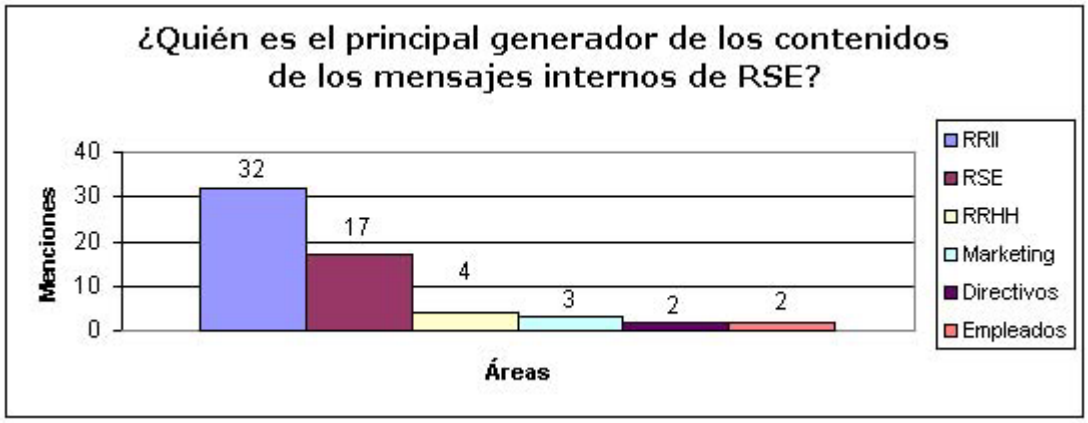
El siguiente cuadro muestra la calificación que recibieron los 5 canales más elegidos. Cuadro 22:

Canal	Puntaje promedio	Menciones	Menciones sobre el total
mail	3.7	42	16%
carteleras	3.3	36	13%
reuniones	4.2	33	12%
Intranet	3.4	32	12%
revista interna	4.1	31	12%

Al momento de tener que escoger sólo un medio, las preferencias se inclinan notoriamente hacia las reuniones, en primer lugar, y la revista interna y newsletter digital, luego. Es decir, se perciben como más eficaces aquellos medios que tienen cierta periodicidad y que son concebidos especialmente para esos fines, con un contenido editorial predecible. Cuadro 23:



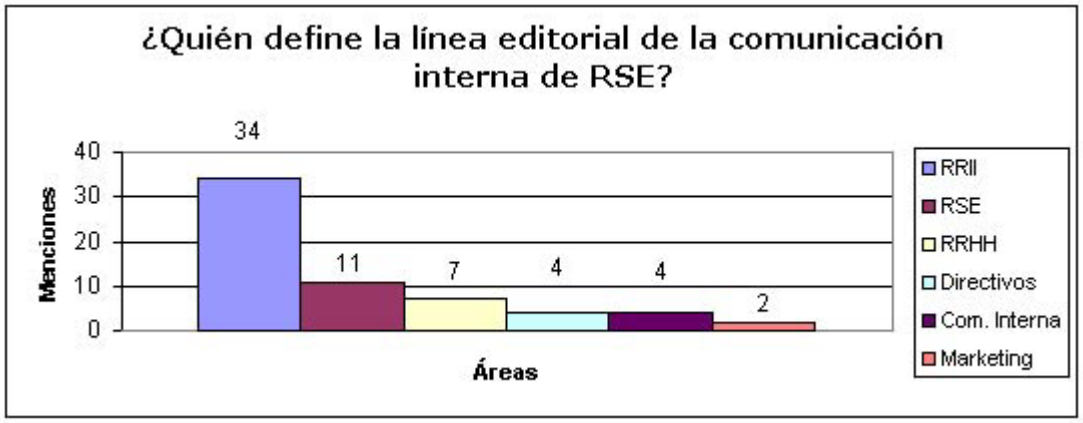
El área de RR. II. predomina en la generación de contenidos de la C.I. de la RSE. Cuadro 24:



La generación de contenidos de los mensajes internos de RSE está, en la mayoría de los casos, centralizada en solo un área. Cuadro 25:



RR. II. predomina en la definición de la línea editorial de la comunicación interna de la RSE. Se destaca el crecimiento del área de RR. HH. y de los directivos en este rol así como el descenso del área de RSE con respecto a los valores mostrados en el cuadro sobre la generación de los contenidos de los mensajes. Cuadro 26:



A la hora de definir la línea editorial de los mensajes internos de RSE hay una mayor descentralización de las áreas involucradas en comparación con las intervinientes a la hora de generar los contenidos. Cuadro 27:



Los siguientes cuatro cuadros describen cómo es el contenido de los mensajes de RSE que circulan internamente. En líneas generales, dichos mensajes son predominantemente racionales, concretos, pragmáticos y coloquiales. Cuadros 28, 29, 30 y 31:

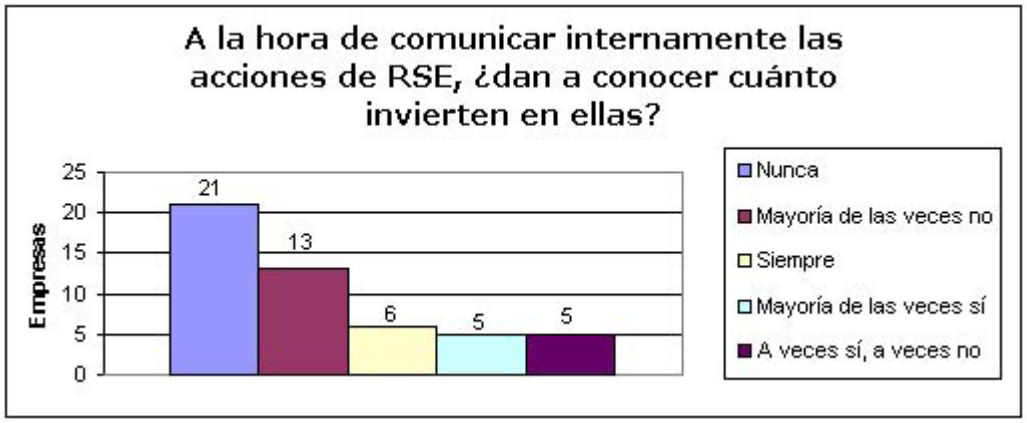




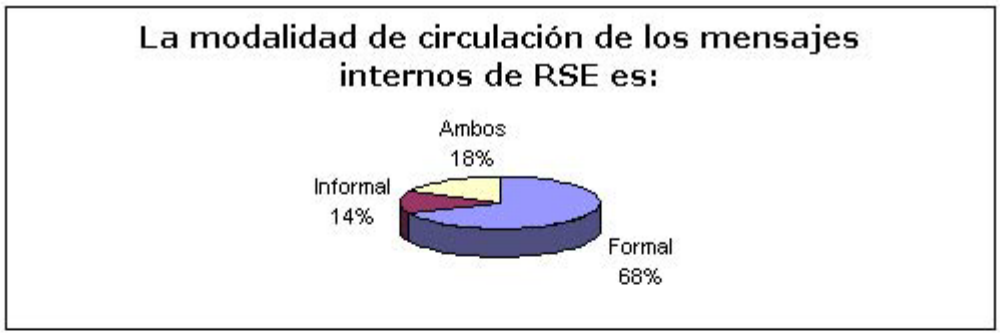




El 80% de las empresas tienden a no comunicar a sus empleados las inversiones que hacen en RSE. Cuadro 32:



A continuación se presentan tres cuadros que reflejan la modalidad de circulación de los mensajes internos de RSE. Los resultados indican que en general en las empresas predominan los mensajes formales, horizontales y descendentes. Cuadros 33, 34 y 35:



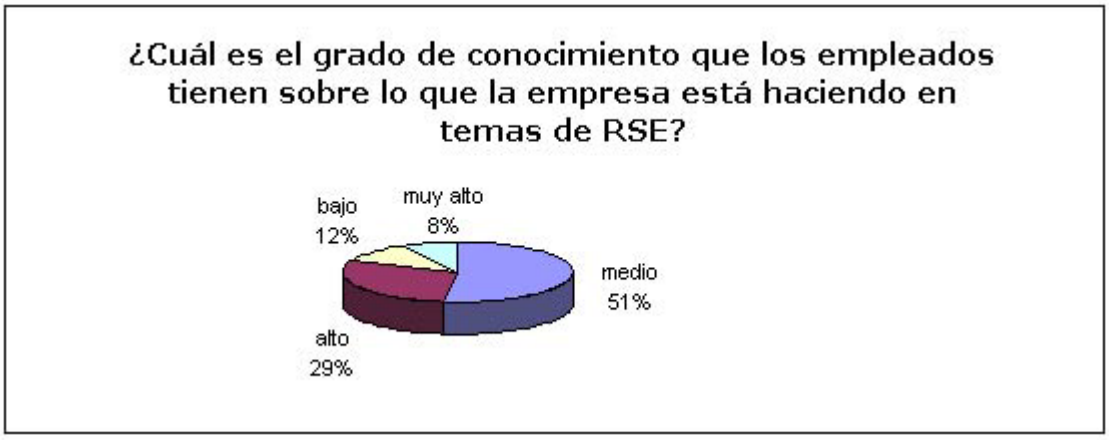




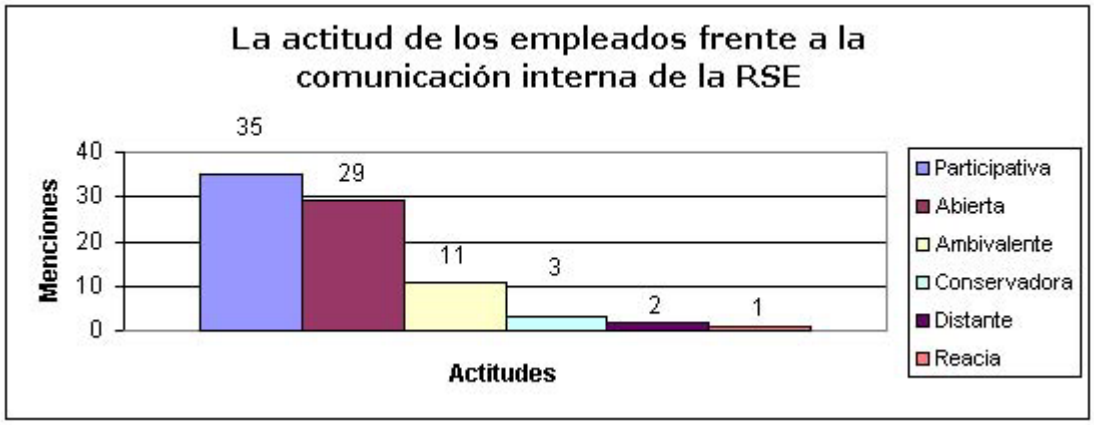
La gran mayoría de las empresas no posee un documento formal que defina la estrategia para comunicar internamente la RSE. Cuadro 36:



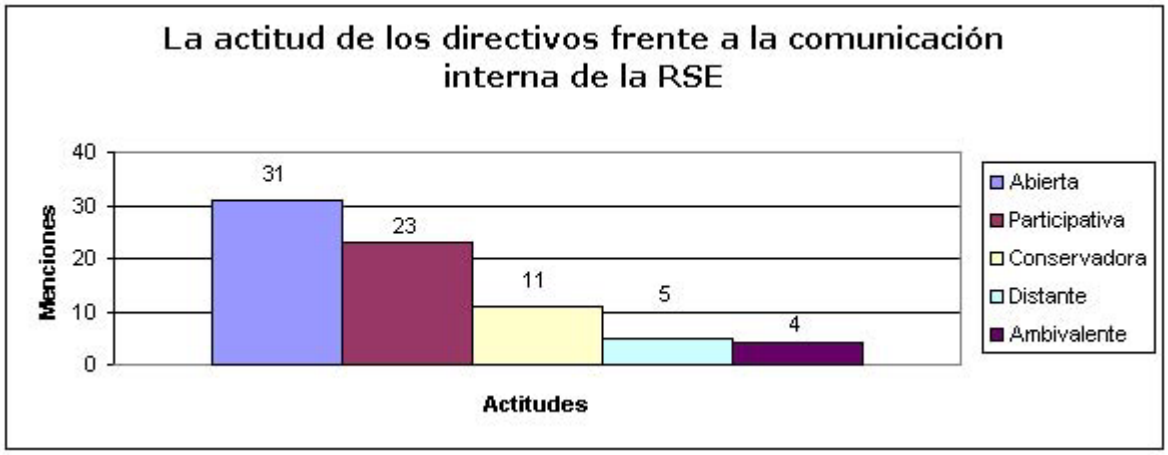
El 80% de las empresas considera que sus empleados tienen un nivel de conocimiento alto/medio sobre las actividades de RSE que realizan. Cuadro 37:



Los ejecutivos encargados de la C.I. de la RSE perciben que la actitud de los empleados que no son directivos frente a los mensajes internos de RSE es participativa y abierta. A su vez, no puede dejar de tomarse en consideración cierta actitud ambivalente de los mismos. Cuadro 38:



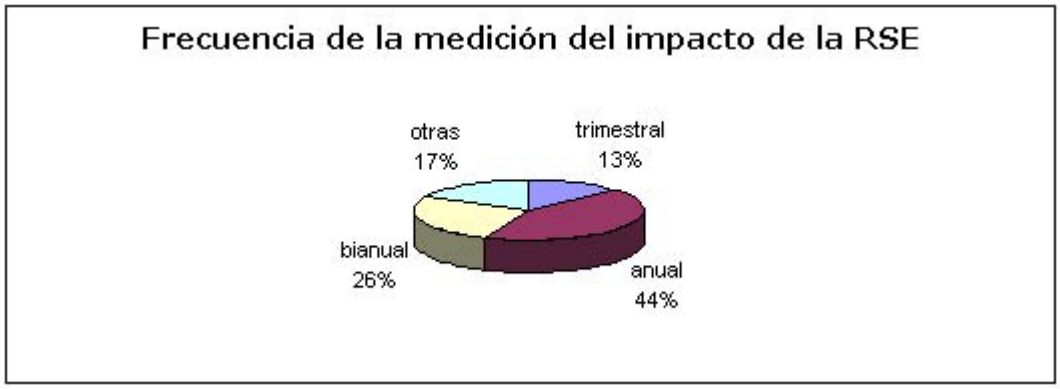
Por su parte, los directivos también se muestran abiertos y participativos frente a la comunicación interna de la RSE. Sin embargo, entre ellos se percibe cierta actitud conservadora. Cuadro 39:



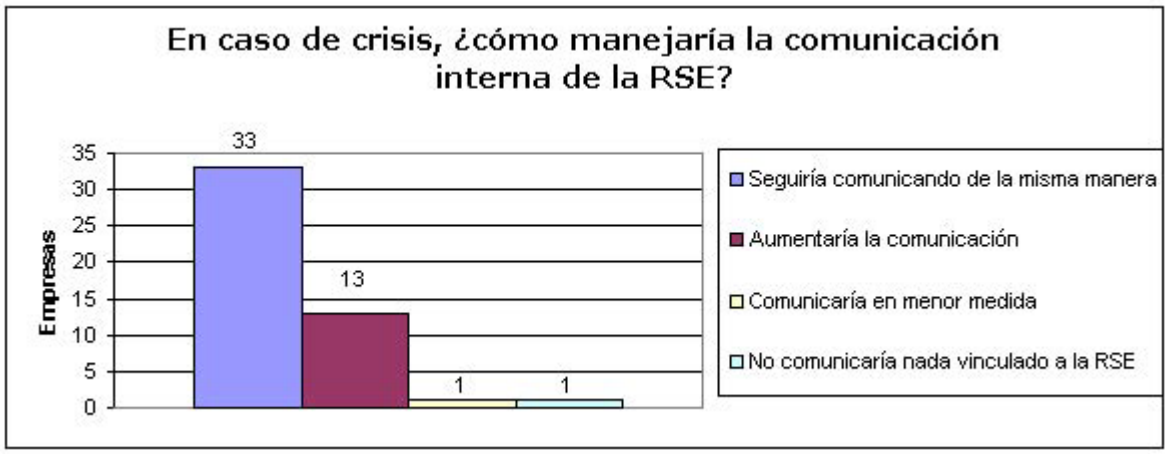
El 59% no tiene mensurado cómo impacta la comunicación interna de la RSE en la satisfacción del empleado. Cuadro 40:



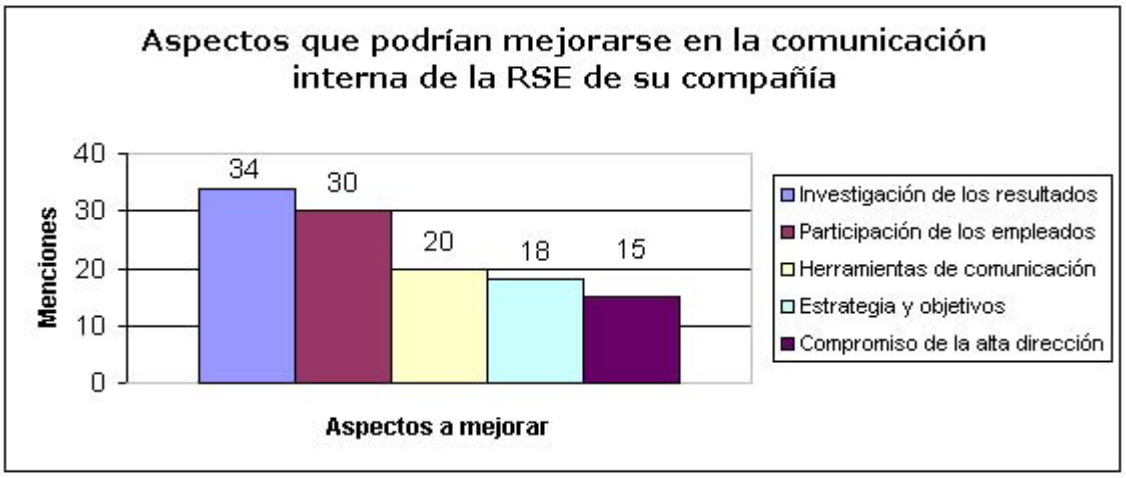
Por su parte, el 37% que sí lleva a cabo mediciones lo hace en su mayoría con una frecuencia anual. Cuadro 41:



Las crisis empresariales no parecieran ser factores que alteren la C.I. de la RSE: casi el 70% afirmó que seguiría con los mismos niveles de comunicación en caso de crisis. Como segunda opción, aumentarían la frecuencia de mensajes internos sobre RSE. Cuadro 42:



Las empresas reconocen cierto déficit en la investigación de la C.I. de la RSE, así como en la participación de los empleados. Cuadro 43:



Casi la totalidad de las empresas cree que la CI de la RSE será un tema prioritario en el futuro de la gestión de la compañía. Cuadro 44:



6- Conclusiones

Como hemos visto la instalación de la RSE en la agenda empresaria argentina es un **fenómeno reciente** que se encuentra en continua evolución. Es evidente que al ser una crisis económica la causa de su consolidación, ha determinado algunos aspectos particulares de su desarrollo, **muy vinculados con la ayuda social**.

Esta situación histórica tiene su correlato en el panorama actual de la gestión de la RSE: la gran mayoría de las empresas cuenta con áreas dedicadas a la RSE desde hace **menos de cinco años**, y todavía predominan como actividades principales aquellas que tienen que ver con las relaciones con la comunidad.

Esta visión restringida se ratifica al observar que la gran mayoría de las empresas gestionan la RSE desde **sólo un área**, con poco personal (casi siempre femenino) y que por lo general está vinculada a las **relaciones institucionales**.

Esto demuestra que la **RSE no tiene todavía una entidad propia** dentro de las compañías y que se tiene que incorporar a estructuras preestablecidas. El mismo liderazgo tiene RRII para encabezar la generación de contenidos y la línea editorial de los mensajes internos de RSE.

Los **mensajes** que la empresa emite sobre esta temática todavía son **coloquiales**, y con componentes informales y emocionales. No encuentran un lenguaje técnico propio y adecuado a una visión integral de la RSE, aún muy asociada a los vínculos comunitarios.

Sin embargo, se evidencia que **las empresas le dan importancia a comunicar internamente la RSE**. Se comunica la totalidad de acciones y estas ocupan un lugar destacado entre los mensajes que la empresa emite. Se destaca claramente que esta importancia será mayor en el futuro.

Si bien no se percibe a la temática como una estrategia a utilizar frente a una situación de **crisis**, la RSE no relegaría su espacio en la CI en un período de estas características.

El único **límite** que encuentra esta amplitud a la hora de informar a los empleados se encuentra en los montos de **inversión** en RSE.

Por otra parte, los responsables de CI de la RSE reconocen que sus gestiones tienen una deuda pendiente con la **medición y la investigación** de resultados. Tampoco se observan políticas específicas escritas al respecto.

Los **canales** más utilizados son los de soporte digital y no tienen definida una **frecuencia**. Aquí se verifica una tendencia a comunicar las acciones de RSE a medida que se van produciendo. Esto quiere decir que predomina la cultura del "programa" aislado.

Si bien **los empleados están altamente informados** e involucrados, según la visión de los entrevistados, no se recoge que estos dispongan de herramientas de **feedback** para volcar sus opiniones sobre la política de RSE de las empresas, al predominar el uso de canales unidireccionales. Aquí se destaca la valoración de los canales directos, presenciales y "cara a cara" aunque todavía no son muy utilizados.

La **modalidad de circulación de los mensajes** es predominantemente horizontal y descendente. Pese a este aparente mandato vertical, los **directivos** parecen estar menos involucrados en la gestión diaria de la RSE y se percibe una actitud conservadora frente al tema.

7- Bibliografía

- *Capriotti*, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel Comunicación, Barcelona, 1999.

- *Carroll*, A. B., A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management Review 4: 497-505, 1979.

- *ComunicaRSE*, Encuesta de Opinión Pública y Responsabilidad Social Empresaria 2005. 1200 casos. Área Metropolitana Buenos Aires, 2005.

- *Crocihttp*, Jesica www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-indoor.htm, Última visita: marzo 2007

- *Freeman*, R.E., Strategic management: A StakeholderApproach, Pitman, Boston, 1984.

- *Friedman,* Milton*. The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

- *Langlois*, Alejandro. 8 mitos sobre RSE en Argentina. www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/mitos.html, Última visita: marzo 2007

- *La Porte,* José María. Entusiasmar a la propia institución. Ediciones Internacionales Universitarias. Madrid, España, 2001

- Muñiz González, Rafael. Capítulo La comunicación integral en el Marketing. Marketing en el Siglo XXI. www.marketing-xxi.com, Última visita: Marzo 2007

- *Wheeler*, David & Sillanpââ, Maria. The Stakeholder Corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value. 1a.ed. UK: Pitman Publishing, 1997