

Me gusta o te sigo: Análisis de la comunicación de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa a través de los medios sociales

Lina Gómez Vásquez
lina@linamgomez.com

Recibido: 21 de agosto de 2012
Aceptado: 15 de abril de 2013

Universidad de Puerto Rico

Resumen: La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede definirse como una gestión responsable sobre el manejo de las operaciones de las empresas y su impacto en la economía, la sociedad y al medioambiente. En la actualidad existen diferentes herramientas para la comunicación de la RSC, siendo los medios sociales una de las plataformas de comunicación más importantes. Este artículo realiza un análisis empírico de la frecuencia, contenido y retroalimentación de mensajes de RSC en los perfiles sociales (Facebook y Twitter) de 50 compañías pertenecientes a la revista *Fortune*. Los resultados indican que las organizaciones no están promoviendo procesos de comunicación de doble vía en RSC, a pesar de los recursos interactivos que los medios sociales proveen para la comunicación en línea de la RSC. Para resolver este problema, en este artículo se propone un marco conceptual para la adecuada comunicación de la RSC en los medios sociales.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, medios sociales, comunicación organizacional, Relaciones Públicas, grupos de interés.

Abstract: *Corporate Social Responsibility (CSR) can be defined as a responsible way of doing business and the impact these operations have in the economy, the society and the environment. Nowadays, companies use different avenues to communicate CSR initiatives. Social Media platforms are one of the important resources to communicate CSR. This paper performs an empirical analysis of frequency, content, and feedback of CSR messages presented on social platforms (Facebook and Twitter) of 50 companies from the Fortune Magazine. Results showed that in spite of the great resources available for CSR online communication, companies are still in its infancy in promoting a two-way communication*

process. In order to resolve this problem, this paper proposes a theoretical framework for CSR communication through social media.

Key words: *Corporate Social Responsibility, Social Media, Organizational Communication, Public Relations, Stakeholders.*

1. Introducción

La práctica de la Responsabilidad Social Corporativa ha venido desarrollándose y creciendo en importancia, significado y aceptación a través de las últimas décadas, siendo escenario de múltiples debates, comentarios, teorías e investigaciones, tanto en el mundo académico como en el corporativo. La RSC puede definirse como una gestión responsable de aspectos económicos, sociales y medioambientales que pueden afectar la calidad de vida (positiva o negativamente) de los grupos de interés de la empresa o los llamados *stakeholders*, sean estos internos (empleados, accionistas, distribuidores) o externos (clientes, consumidores, gobierno, universidad, comunidad inmediata). Sin embargo, se debe tener en cuenta que realizar sólo proyectos o acciones de Responsabilidad Social Corporativa no es suficiente, debido a que estos deben ser comunicados, interna y externamente de una manera efectiva, a todos los públicos de interés de la empresa (Basil y Erlandson, 2008; Isenmann, 2006). Por lo tanto, aquellas organizaciones que promuevan y comuniquen iniciativas sociales y medioambientales, tendrán el poder de evocar reacciones positivas entre los distintos públicos de interés de la empresa (Morsing y Schultz, 2006).

En la actualidad, Internet se ha convertido en un instrumento poderoso para la comunicación de la RSC. Muchas compañías presentan páginas web dedicadas completamente a informar sobre sus prácticas de RSC. Sin embargo, a pesar de esta gran acogida en el desarrollo y presentación de páginas web en RSC, varias investigaciones han señalado que estas páginas presentan, en su mayoría, procesos unidireccionales de comunicación, es decir, la sola presentación o envío de información (Gómez y Chalmeta, 2011; Tang y Li, 2009; Basil y Erlandson, 2008; Capriotti y Moreno, 2007; Chaudhri y Wang, 2007; Esrock y Leichy, 1998). Así, existe desinterés por parte de empresas en presentar un sitio web corporativo en RSC que sea interactivo y que fomente un proceso comunicativo que involucre al otro, y promueva la participación y la retroalimentación en RSC.

Por lo tanto, la comunicación de prácticas de RSC debe presentar relevancia e interés para que genere una respuesta por parte de los grupos hacia la organización y de ahí se fomente un intercambio de ideas en el tema, que puedan suscitar opiniones, colaboraciones y hasta cambios en comportamientos y actitudes. A través de los medios sociales por ejemplo, las organizaciones pueden comunicar fácilmente sus iniciativas y proyectos de RSC fomentando interactividad y participación. Gracias a estas plataformas sociales, el público presenta un rol más activo exigiendo a las empresas mejoras en sus procesos comunicativos y no solo sobre sus productos y servicios, sino también sobre aspectos relacionados con sus impactos sociales y medioambientales. Consecuentemente, los medios sociales permiten a las empresas atraer a clientes, consumidores y distintos grupos de *stakeholders* para inte-

ractuar y participar en conversaciones sobre distintos temas (por ejemplo, sobre prácticas responsables y sostenibles) y a la vez mantener relaciones duraderas con ellos (Fieseler, Fleck y Meckel, 2010; Du, Bhattacharya y Sen, 2010).

Por lo general, los públicos se sienten más atraídos en comprar un producto o adquirir un servicio cuando las empresas promueven comunicaciones abiertas y transparentes, creando así un sentido de comunidad y participación (Mangold y Faulds, 2009); por lo tanto, a través de las plataformas de medios sociales, este sentido de comunidad y participación puede llegar a alcanzarse.

Debido al auge y popularización de los medios sociales, se hace necesario conocer si estos son utilizados ampliamente por las empresas al momento de comunicar sus prácticas e iniciativas de RSC. A través de una planificación adecuada de medios sociales y tomando ventaja de las distintas características para la información y comunicación en medios sociales, las empresas podrían llevar a cabo un proceso de comunicación que fomente interactividad, participación y colaboración. En ese sentido, aquellas organizaciones que presenten un rol activo en el ciberespacio, fomentando una comunicación apropiada de mensajes e iniciativas de RSC, podrían conllevar a un mejor entendimiento de la importancia y la necesidad de prácticas económicas, sociales y medioambientalmente responsables para esta “pequeña aldea global” en la que vivimos.

2. Objetivos, hipótesis y metodología

2.1. Objetivos e hipótesis

Debido a su naturaleza pública, la investigación de la comunicación (en su formato en línea) provee oportunidades enriquecedoras para llevar a cabo distintas aproximaciones a este fenómeno dentro de un diverso grupo de organizaciones (Kim, Park y Wertz, 2010). Por lo tanto, esta investigación se acerca a este fenómeno analizando particularmente la importancia de la comunicación en línea de prácticas socialmente responsables por parte de un selecto grupo de corporaciones.

El propósito principal de esta investigación es analizar la frecuencia, el contenido y la retroalimentación de mensajes de RSC, aparecidos en las cuentas oficiales de Facebook y Twitter, de las 50 compañías más admiradas de la revista *Fortune* del año 2010. Con base en este análisis empírico, se propone un marco conceptual compuesto de una serie de indicadores que las empresas pueden considerar al comunicar o evaluar sus esfuerzos en Responsabilidad Social Corporativa en medios sociales como Facebook y Twitter.

Al iniciar esta investigación, se asume como hipótesis de partida, que las 50 compañías más admiradas de la revista *Fortune* emplean adecuadamente canales de medios sociales como Facebook y Twitter para la comunicación y retroalimentación de la RSC, presentando contenido relevante en RSC y actualizado de una manera frecuente. Más aún, debido a que en general las empresas han fallado en brindar oportunidades para fomentar la retroa-

limentación y la interactividad a través de páginas web, partimos de la idea de que estas grandes corporaciones emplean los medios sociales, gracias a su plataforma interactiva para la comunicación de doble vía de la RSC, facilitando la creación de diálogos con los distintos públicos de interés.

2.2. Metodología

Este estudio recurre a la técnica del análisis de contenido para examinar los perfiles sociales en Facebook y Twitter de las 50 compañías más admiradas de la revista *Fortune* del año 2010 (*CNN Money*, 2010). En general, las compañías que aparecen listadas en *Fortune*, presentan un rol altamente influyente en el mundo corporativo (Barnes y Mattson, 2010). Por lo tanto, es importante conocer cómo estas corporaciones emplean los medios sociales para la difusión de información y para la comunicación de temas como la RSC.

Para encontrar si una compañía tenía un perfil oficial en Facebook o Twitter, se buscaron hipervínculos o íconos de Facebook o Twitter en la página principal (*homepage*) de cada empresa, al igual que en cada página web sobre RSC y en cada sección de prensa de las 50 compañías. Algunas compañías no fueron encontradas de esta forma, por lo tanto, el siguiente paso fue realizar una búsqueda en Google para encontrar las cuentas oficiales de Facebook y Twitter. Por último, se llevó a cabo una búsqueda adicional dentro de Facebook y Twitter para hallar aquellas compañías que no fueron encontradas de las dos formas mencionadas anteriormente. Al terminar esta búsqueda, algunas compañías presentaron perfiles adicionales al perfil oficial corporativo en Facebook o Twitter, como por ejemplo, perfiles sobre noticias (HP news), perfil sobre empleos (Jobs at Intel) o perfiles de un producto o servicio en particular (Microsoft Office).

Esta investigación solo analizó perfiles corporativos oficiales (Intel, Microsoft, HP, etc.), pero como algunas empresas no tenían perfiles corporativos oficiales, fueron tomados en cuenta los perfiles de noticias para el análisis. Por otra parte, de la muestra, diez empresas son de origen extranjero y por consiguiente, solo fueron tomados en cuenta sus perfiles de Facebook y Twitter de los Estados Unidos, debido a que la mayoría de las compañías de la muestra son de origen estadounidense y así mantener uniformidad en los datos recolectados. Se excluyeron del análisis aquellas empresas que no fueron encontradas en la búsqueda por su nombre o que no eran administradas por la empresa en sí, sino por sus fans.

Para realizar el proceso de codificación, como primer paso fueron revisados en su totalidad los perfiles oficiales corporativos en Facebook y Twitter, buscando en primer lugar, el contenido explícito o visible. Se creó una lista de palabras claves relacionadas a la RSC. Las distintas palabras claves utilizadas (*Corporate Social Responsibility, Corporate Responsibility, Social Responsibility, Sustainability, Corporate Sustainability, Corporate Citizenship, Environment, Responsibility, Community y Society*) fueron escogidas de acuerdo con los nombres o títulos de las distintas páginas web sobre RSC de las corporaciones analizadas. Esta lista de palabras claves sobre RSC, en adición a las seis categorías del *Global Reporting Initiative (Economy, Environment, Labor Practices, Human Rights, Society y Product Responsibility)*, fueron empleadas para examinar el contenido explícito o evidente

de los mensajes en RSC. De igual manera, se analizó el contenido latente o implícito de los mensajes, utilizando definiciones sobre RSC presentadas en el marco teórico.

En casos donde un mensaje correspondía a dos o más indicadores (por ejemplo, medioambiente y responsabilidad del producto), la codificación fue asignada de acuerdo con el objetivo o propósito principal del mensaje. Por otro lado, para el análisis y codificación de las subcategorías de interactividad, los mensajes encontrados sin retroalimentación fueron codificados como comunicaciones de una sola vía y, por su parte, los mensajes con presencia de retroalimentación fueron clasificados como comunicaciones de doble vía, para así determinar el nivel de interactividad presentado por las compañías en los medios sociales.

El análisis de contenido fue realizado a todos los mensajes colocados diariamente por las empresas en Facebook y Twitter desde el primero de diciembre de 2010 hasta el 31 enero de 2011. En total fueron analizados durante los dos meses 2412 mensajes en Facebook y 12543 en Twitter. El análisis consistió en detectar la presencia o ausencia de indicadores, sin considerar la frecuencia en la que estos aparecían. Para cuantificar los indicadores, les fue asignado un número (1 si presentaba información y 0 si no presentaba).

3. Marco teórico

3.1. La Responsabilidad Social Corporativa: Algunas cuestiones

La práctica de la Responsabilidad Social Corporativa no es reciente. Desde hace siglos ha existido la idea que los negocios tienen ciertas responsabilidades, más allá de crear ganancias para los accionistas (Carroll y Shabana, 2010). Aunque en la práctica de la RSC se ha venido discutiendo e investigando con gran auge en las últimas décadas, aún no existe una definición compartida sobre lo que exactamente debería ser considerado como Responsabilidad Social Corporativa (Crowther y Aras, 2008; Dahlsrud, 2008; Garriga y Melé, 2004). Adicionalmente, la aparición de múltiples conceptos relacionados (ciudadanía corporativa, sostenibilidad, *corporate accountability*, triple cuenta de resultados, entre otros) ha aportado indudablemente a la confusión sobre la verdadera naturaleza de la RSC (Garriga y Melé, 2004).

Actualmente existen dos posturas en la práctica de la RSC: un enfoque voluntario y un enfoque obligatorio o regulatorio (De la Cuesta González y Valor Martínez, 2004). De acuerdo con Carroll y Shabana (2011), el enfoque voluntario (o comúnmente llamado *business case*) se refiere a los distintos argumentos que justificarían las prácticas de RSC desde una perspectiva económica. Además, promueve la práctica de la RSC de una forma voluntaria, a través de códigos de conductas y otros beneficios. Sin embargo, el problema con este enfoque es que los intereses de los negocios en RSC no van alineados a los intereses de la sociedad (De la Cuesta González y Valor Martínez, 2004).

En otras palabras, aquellos esfuerzos en RSC que las empresas consideran prioritarios puede que no sean de interés o necesarios para la sociedad. Por otra parte, el enfoque

regulatorio propone que debe existir un mínimo de regulación en las prácticas sociales y medioambientales responsables de las empresas, es decir, que deben existir ciertas pautas sobre lo que debería concebirse como una actuación en RSC (De la Cuesta González, Valor Martínez y Kreisler Merino, 2003). Así como se necesitan leyes para la protección contra robos y delitos, de igual manera se requieren leyes que protejan a los ciudadanos de las “instituciones psicópatas” que son las corporaciones, las cuales siguen sus propios intereses, sin pensar en las consecuencias negativas que pueden traer a otros (Bakan, 2004). Esta postura regulatoria para la práctica de la RSC se viene impulsando principalmente en países europeos como Francia y Holanda (De la Cuesta González, Valor Martínez y Kreisler, 2003).

Pero, ¿cuál de estos dos enfoques debería ser el adecuado a seguir por las empresas? De acuerdo con De la Cuesta González y Valor Martínez (2004), debería predominar un compromiso continuo entre el enfoque voluntario y el obligatorio, debido a que ambos se complementan. En algunos países, por ejemplo, se pueden incluir aspectos voluntarios y legislación normativa, como reglamentaciones ambientales y/o laborales. Carroll y Shabana (2010) establecen que las distintas posturas a favor y/o en contra de la RSC han existido por décadas. Aunque en la actualidad hay un enfoque que está cobrando fuerza y es que la RSC debe ser llevada a cabo porque la sociedad así lo pide y reclama.

Según Bernstein (2000), los grupos de interés están de acuerdo con la importancia de prácticas responsables y consideran que, en adición a la rentabilidad, las empresas deben ser responsables con sus empleados, comunidades y otros grupos de interés, aunque eso signifique sacrificar beneficios económicos (*ápu*d Carroll y Shabana, 2010). Por lo tanto, las empresas deben identificar aquellos grupos de interés prioritarios, e incorporar sus necesidades y valores a los procesos estratégicos de decisión (Crowther y Aras, 2008). Debido que en la actualidad no existe un paradigma teórico dominante en la amplia literatura de la RSC, para Lockett y otros (2006), la práctica de la RSC podría ser descrita como un continuo estado emergente (*ápu*d Ihlen, Barlett y May, 2011).

3.2. La comunicación de prácticas socialmente responsables en la era de los medios sociales

La comunicación juega un papel fundamental en la práctica de la RSC, no importa la posición que se tome al momento de iniciar y llevar a cabo una estrategia de RSC, o se esté de acuerdo con los críticos o no (Ihlen, Barlett y May, 2011). La comunicación de la RSC puede ser definida como la manera en que las organizaciones informan sobre el impacto de sus operaciones diarias en los aspectos económicos, sociales y medioambientales, y el uso de medios, símbolos y retórica empleados para comunicar estas cuestiones (*ibidem*). Por su parte, Christensen y Cheney (2011) indican que la premisa básica de la comunicación de la RSC no es simplemente un mecanismo para transmitir sus objetivos, intenciones o actividades variadas en RSC, sino que se basa en un proceso continuo de exploración, construcción, negociación y modificación entre distintos actores. Así como plantea Orjuela Córdoba (2011: 2):

“No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves”.

Hoy en día, las organizaciones utilizan distintos recursos en línea, como páginas web o medios sociales, para comunicar la RSC a grupos específicos de *stakeholders* en lugar de emplear medios de comunicación tradicionales como periódicos, televisión, radio, boletines, tablones de edictos, entre otros, para comunicarse con públicos en general (Isenmann, 2006). Es importante contar con la presencia de una comunicación creativa (contenido relevante y comprensible) al momento de comunicar la RSC (Dawkins, 2005) al igual que esta debe caracterizarse por ser integrada, abierta, concreta y atrayente (Lundquist, 2010).

Según Azevedo (2004) la comunicación de la RSC debe ser creíble, informativa y educativa, que evite el uso de tonos emocionales y permita la retroalimentación (*ápu*d Wanderley y otros, 2008). Por otra parte, la comunicación de la RSC deber ser transparente y genuina (Chaudhri y Wang, 2007), aunque hablar de transparencia en el campo de la RSC es difícil, debido a que no se puede verificar fácilmente (Carroll, 1999), pero en la transparencia está la clave. Se puede llevar a cabo una comunicación transparente si se desarrolla una definición apropiada de la comunicación de objetivos (alineados a tópicos emergentes) y se establecen los distintos canales de comunicación a utilizar, a la vez entendiendo el contexto desde donde se comunica (Birth y otros, 2008). El promover un proceso de comunicación en RSC (sea cual fuera la postura de RSC que se tome), que incluya las características anteriormente descritas, puede ayudar a generar una imagen positiva entre los distintos públicos de interés, afianzando las relaciones con ellos (Ihlen, Barlett y May, 2011; Morsing y Schultz, 2006).

Sin duda, los medios sociales son una herramienta vital para la comunicación organizacional, su uso efectivo impacta las relaciones con los clientes, el lugar de trabajo y la cultura corporativa (Hearn, Foth y Gray, 2009 citando Creese, 2007). Los medios sociales pueden definirse como medios web y tecnologías móviles para la interacción social y la comunicación, así como para la creación e intercambio de contenido generado por los usuarios (Burkhardt, 2009). Los medios sociales incluyen las redes sociales (Facebook), plataformas de *micro-blogging* (Twitter), *blogs* (Wordpress), *video sharing sites* (YouTube), entre muchas otras.

Facebook y Twitter fueron las dos plataformas sociales escogidas para el análisis realizado, debido a su amplio uso y acogida por las personas alrededor del mundo. Facebook es una red social, fundada en el año 2004, donde los usuarios pueden crear un perfil personal, añadir amigos, colocar mensajes, entre otras aplicaciones. Facebook cuenta con más de 901 millones de usuarios activos mensuales, donde aproximadamente 500 millones de esos usuarios, acceden desde plataformas móviles (Facebook, 2013). Por otra parte, Twitter es un servicio de micro blog, fundado en el 2006, donde los usuarios pueden enviar y leer mensajes de 140 caracteres o menos llamados tweets. De acuerdo con un artículo publicado en *The Huffington Post* (Smith, 2011), a septiembre de 2011, Twitter presentó 100 millones

de usuarios activos, con más de la mitad de ellos accediendo regularmente; además, un promedio de 140 millones de tweets son enviados diariamente.

Los medios sociales incentivan el aprendizaje, el intercambio de ideas, la interactividad y el aprendizaje colaborativo, a la vez que promueven empoderamiento en los ciudadanos y en los consumidores (Thackeray y otros, 2008; Mangold y Faulds, 2009). Para Pressley (2006), entre los beneficios que presentan los medios sociales se encuentran el bajo costo de implementación, la credibilidad, la reputación de la imagen corporativa, la comunicación en tiempo real, las Relaciones Públicas, y la disponibilidad de un archivo en línea (*ápu*d Schneider, Stieglitz y Lattemann, 2007). Adicionalmente, los medios sociales poseen un potencial enorme para crear y mantener diálogos con distintos grupos de interés, en contraste con páginas web estáticas (Fieseler, Fleck y Meckel, 2010).

La comunicación de la RSC, a través de páginas web, es controlada usualmente por las mismas organizaciones, pero a través de los medios sociales. Las empresas no tienen en su poder el control de la información y la comunicación que fluctúa sobre ellas, debido a que existen distintos comunicadores externos (clientes, activistas, organizaciones sin fines de lucro, foros/blogs de consumidores) que ahora informan, comunican y opinan sobre las organizaciones (Du, Bhattacharya y Sen, 2010). Las empresas no pueden subestimar el poder de los medios sociales porque algunos géneros específicos de medios sociales (como MySpace) pueden llegar e irse, pero los medios sociales están aquí para quedarse (Boyd, 2009).

3.3. Propuesta de marco conceptual para analizar la comunicación de la RSC a través de medios sociales

Para el análisis de la comunicación de la RSC en los medios sociales, es necesario establecer un conjunto de indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos, debido a la novedad en el uso de la comunicación a través de estas plataformas. El marco conceptual que se propone a continuación presenta las distintas características adecuadas que deben contener perfiles sociales corporativos para la información, promoción y comunicación de mensajes, aplicados a la Responsabilidad Social Corporativa. Este sistema de indicadores integrado ha sido organizado en tres categorías que son fundamentales para la adecuada comunicación de la RSC a través de los medios sociales: la presentación, el contenido y la interactividad.

Este modelo muestra validez para ser aplicado y utilizado por cualquier tipo de organización, al ser desarrollado con base a los planteamientos de distintos autores sobre la importancia de la comunicación a través de medios sociales, debido a que recoge y plasma las diferentes características utilizadas por parte de distintas compañías alrededor del mundo para la comunicación de mensajes a través de los medios sociales.

Los indicadores de la categoría de presentación se refieren al material de soporte básico (información básica de la compañía como nombre del personal encargado en RSC, teléfonos, correos electrónicos) y otros recursos adicionales para el apoyo y complemento del contenido de los mensajes, como son los hipervínculos o íconos de medios sociales, en

el *homepage* de las empresas (Waters, Burnett, Lamm y Lucas, 2010; Rybalko y Seltzer, 2010) o en la página web en RSC. Este tipo de recursos puede ayudar a las empresas a promover diálogos al incluir información mínima de contacto. Utilizando características de presentación, las organizaciones pueden aprovechar el espacio que ofrece tanto Twitter (*Bio*) como Facebook (*About*) para colocar información relevante sobre RSC. Se pueden utilizar estos recursos básicos cuando sean pertinentes y adecuados al propósito de la comunicación de la RSC.

Los indicadores de la categoría de contenido analizan los distintos mensajes que envía la compañía (generales, institucionales, promocionales, noticias, eventos, anuncio de nuevos productos y/o servicios, etc.). Como el objetivo es analizar los mensajes relacionados con la RSC, se utilizó como referencia para la definición de los indicadores una de las guías más importantes en la actualidad para el reporte de la RSC y la sostenibilidad: el *Global Reporting Initiative*.

Por lo tanto, los indicadores de contenido analizan mensajes con información referente a las siguientes áreas de la RSC: economía, medioambiente, relaciones laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto. Por otra parte, fueron analizados otros aspectos complementarios a la comunicación de mensajes relacionados a la RSC, mediante los siguientes indicadores: comunicación del reporte anual o logros RSC, mensajes sobre premios y/o reconocimientos en RSC y mensajes que promovieran sesiones de chats o discusiones en RSC (Rybalko y Seltzer, 2010).

Para enriquecer y reforzar el contenido de los mensajes, en el caso específico de Twitter, se puede utilizar un *hashtag* (#), antes de palabras claves o *keywords* como #rsc, #sostenibilidad, #medioambiente, entre otros. Esta práctica permite crear, desarrollar, rastrear y monitorear conversaciones sobre tópicos relacionados a la RSC. El utilizar *hashtags* promueve que el *tweet* pueda ser visto por personas que no sean seguidores del perfil de la compañía y se generen conversaciones en torno al tema.

Los indicadores de la categoría interactividad miden las comunicaciones de una sola vía y de doble vía, es decir, no solo el envío de mensajes interactivos (los cuales deben incluir material de soporte como videos, fotos e hipervínculos) que el usuario pueda compartir, sino también la frecuencia en que se envían esos mensajes y la capacidad de respuesta de la empresa, para así generar conversaciones con distintos grupos de interés (*ibidem*). Según Hughes y Palen (2009), un perfil social se puede considerar activo cuando la empresa envía como mínimo un mensaje por semana. Por lo tanto, es importante enviar mensajes al menos dos o tres veces por semana, evitando ausentarse por más de una semana.

En la comunicación tradicional de una sola vía, el único interés que tiene la empresa es informar; no le interesa iniciar un diálogo o comunicarse con sus públicos (Morsing y Schultz, 2006). Aunque en los medios sociales, la comunicación de una sola vía debe generar mensajes interactivos, es decir, que el usuario se sienta atraído a compartir o reenviar información sobre RSC con sus amigos y contactos. Esto permite fortalecer la imagen de la empresa, que los distintos grupos de interés hablen y compartan información sobre RSC.

Por otra parte, en una comunicación de doble vía, la intención de la empresa es afirmar y reforzar la identidad corporativa (Morsing y Schultz, 2006).

Un recurso de apoyo para la comunicación de doble vía de la RSC es el reenvío de mensajes de otros usuarios. Aquí es la empresa quien comparte con sus seguidores un mensaje enviado por un usuario específico (sea una empresa, una figura pública, una causa o un seguidor). Los mensajes que se reenvían deben ser relevantes para la empresa y de interés para los seguidores. El reenvío es una práctica importante y complementaria a la comunicación de mensajes porque significa que la organización está escuchando lo que dicen sus distintos grupos de interés u otras organizaciones en cuanto a un tema en particular (Lovejoy y Saxton, 2012). Por lo tanto, al balancear comunicaciones de una vía y doble vía, se construyen relaciones y se promueve una comunidad de usuarios en línea (Morsing y Schultz, 2006).

Otro recurso para ser activo en la comunicación interactiva de la RSC es seleccionando el enlace de “Me gusta” (Facebook) o “Sígueme” (Twitter). Este recurso es una forma de mostrar interés en otras organizaciones, personas, o productos o servicios afines, los cuales son relevantes para la organización. Esta acción puede ser beneficiosa para esta, debido a que puede presentar oportunidades para *networking* o con el fin de involucrar *stakeholders* en otras actividades de interés para la empresa.

La figura 1 muestra las distintas categorías, subcategorías, e indicadores junto con las referencias bibliográficas que sugieren la utilidad de dicho indicador para medir la comunicación en línea a través de medios sociales:

Figura 1: Marco conceptual para el análisis de la comunicación de la RSC a través de medios sociales.

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	INDICADORES	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
<i>Presentación</i>	<i>Material de soporte</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Información básica de la compañía en RSC. 	Waters y otros (2009)
	<i>Otros recursos adicionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hipervínculos o iconos de medios sociales en la página principal. • Hipervínculos o iconos de medios sociales en la página web RSC. • Hipervínculos a otros medios sociales. 	Waters y otros (2009) Rybalko y Seltzer (2010)

Contenido	<i>Tópicos GRI</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes sobre economía. • Mensajes sobre medioambiente. • Mensajes sobre relaciones laborales. • Mensajes sobre derechos humanos. • Mensajes sobre sociedad. • Mensajes sobre responsabilidad del producto. 	GRI G3 Guidelines (2009)
	<i>Otros tópicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes sobre comunicación del reporte anual o logros RSC. • Mensajes sobre premios y/o reconocimientos. • Mensajes sobre promoción de discusiones o sesiones de chats. 	Rybalko y Seltzer (2010)
Inter-actividad	<i>Comunicación de una sola vía</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de mensajes interactivos. • Frecuencia en el envío. 	Hughes y Palen (2009) Morsing y Schultz (2006)
	<i>Comunicación de doble vía</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de mensajes. • Frecuencia en la retroalimentación. • Reenvío de mensajes. • “Me gusta” o “Sígueme”. 	Lovejoy y Saxton (2012) Rybalko y Seltzer (2010) Morsing y Schultz (2006)

Fuente: Elaboración propia.

Este marco conceptual puede servir a académicos e investigadores en el área para evaluar la comunicación de prácticas de RSC en medios sociales en diferentes tipos de organizaciones de distintos países, pero a su vez puede servir como guía a las organizaciones de cualquier tipo o naturaleza para crear un perfil social en RSC o para comunicar, de un modo adecuado, prácticas socialmente responsables en perfiles corporativos generales.

4. Resultados

Los resultados encontrados indican que la mayoría de las empresas evaluadas tienen presencia en medios sociales como Facebook y Twitter. De las 50 compañías analizadas, 43 poseen una cuenta activa en Twitter y 39 empresas presentan perfiles corporativos activos en Facebook.

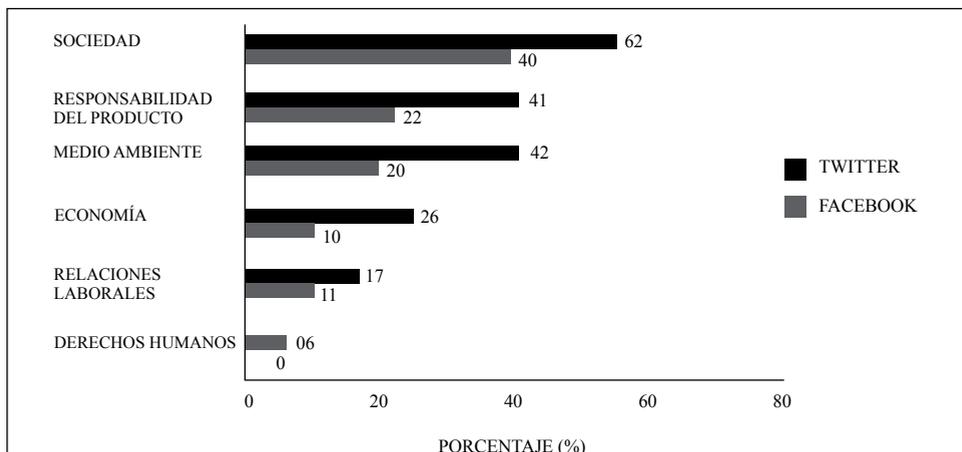
Como se mencionó anteriormente, la categoría de presentación para perfiles de medios sociales incluyen indicadores para medir el material de soporte básico y otros recursos adicionales. Entre los materiales de soporte básico se puede encontrar la información básica de la compañía en RSC. Solo el 25% de las empresas presentó información básica de RSC en Facebook

(localizada usualmente en la descripción del perfil), mientras que el 20% incluyó información sobre RSC en Twitter. Respecto a otros recursos adicionales, como la presencia de íconos o hipervínculos de medios sociales (Facebook y Twitter) en las páginas principales de las empresas, estos fueron generalmente presentados por un 74% de las compañías, demostrando así la importancia y el compromiso de promocionar estos medios sociales a través de sus *homepages* y motivar e invitar a distintos grupos de públicos a visitar y convertirse en *fans* de sus marcas. Sin embargo, estos íconos o hipervínculos de medios sociales no fueron tan comunes de encontrar en las páginas web dedicadas a la RSC (32%).

Los hipervínculos o íconos de medios sociales, que se encuentran localizados en páginas distintas a la página principal o de noticias, permiten fomentar la conservación de usuarios (Rybalko y Seltzer, 2010). Esto significa que si existe, por ejemplo, un ícono de Facebook en la página web sobre RSC, esto ayudará a la conservación y a la retención de los usuarios al sitio web y al medio social. Por último, la presencia de íconos sobre otros medios sociales (localizados en las páginas principales) fue otro indicador analizado, encontrando una fuerte presencia de compañías en LinkedIn (47%), YouTube (39%) y blogs corporativos (31%).

Con respecto a la categoría de contenido, durante los dos meses analizados, las empresas enviaron distintos tipos de mensajes del amplio abanico de áreas de la RSC, desde economía hasta responsabilidad del producto. Como se puede observar en la figura 2, los tópicos de RSC más recurrentes en Facebook fueron sobre “Sociedad” (40% en promedio por los dos meses), “Responsabilidad del producto” (22% en promedio por los dos meses) y “Medioambiente” (19% en promedio por los dos meses). Estos tópicos también fueron presentados de igual forma en Twitter. Asimismo, tanto “Sociedad” (62% en promedio por los dos meses), como “Medioambiente” (42% en promedio por los dos meses) y “Responsabilidad del producto” (40% en promedio por los dos meses) fueron las áreas de la RSC más relevantes de reportar también en esta plataforma social.

Figura 2: Porcentaje de tópicos de RSC en Facebook y Twitter.



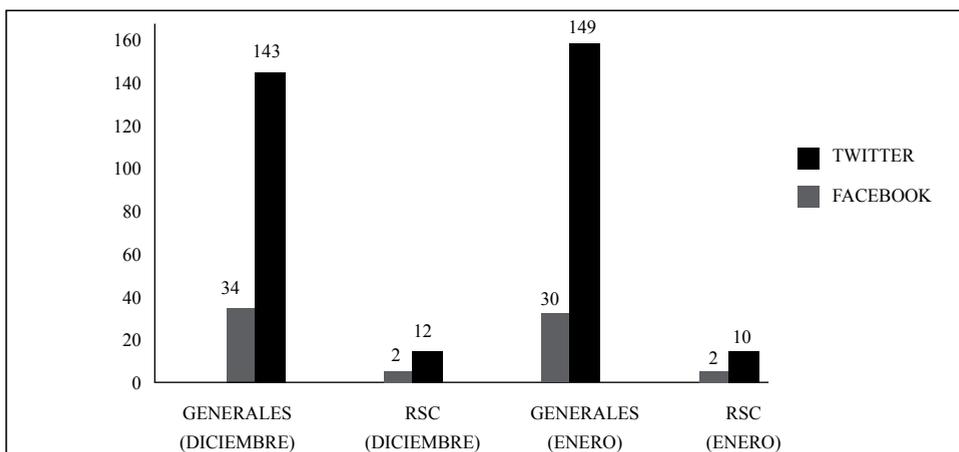
Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto evaluado como soporte de la comunicación de tópicos en RSC fue la presencia de reportes anuales o logros sobre RSC, mensajes sobre premios y reconocimientos y la promoción de chats o discusiones especiales sobre RSC, generalmente con personal encargado de la RSC, directores de proyectos en RSC o invitados externos. En promedio durante los dos meses analizados, el 13% de los mensajes en Twitter y el 8% en Facebook fueron relacionados a la comunicación de reportes anuales o logros alcanzados sobre responsabilidad social. Esto indica una falta de compromiso en informar y comunicar lo logrado durante el año y las mejoras que se hayan llevado a cabo para el desarrollo de iniciativas en RSC.

Esta misma tendencia fue encontrada al momento de fomentar conversaciones en línea, a través de sesiones especiales de chats en RSC. Solo un 12% de los mensajes en Twitter y 8% en Facebook fueron relacionados a la promoción de discusiones sobre RSC, sea a través de estas plataformas o sesiones especiales de chat. Sin embargo, se presentó una mayor presencia de mensajes sobre premios y/o reconocimientos que otros tópicos. Y por último, la categoría de interactividad analiza la frecuencia en el envío de posts y tweets y el tipo de mensajes enviados, es decir, si promueven una comunicación de una sola vía (el solo envío de mensajes) o una comunicación de doble vía (presentando el elemento de la retroalimentación).

Los resultados indican que Twitter es el medio social más utilizado para la diseminación de mensajes e iniciativas relacionadas a la RSC. Sin embargo, tanto Twitter como Facebook fueron pobremente utilizados para el envío de mensajes sobre RSC si son comparados con el envío de otro tipo de mensajes en las mismas plataformas. La figura 3 presenta el promedio de la cantidad de posts y tweets enviados, tanto para mensajes generales como para RSC. Solo 12 tweets sobre RSC fueron enviados como máximo en Twitter durante cada mes y dos posts como máximo en Facebook. Esto trajo consigo que no se encontrara una moda o un puntaje repetido para los posts y tweets en RSC. Facebook y Twitter fueron utilizados, en su mayoría, para la información y promoción de productos y/o servicios.

Figura 3: Promedio de posts y tweets.



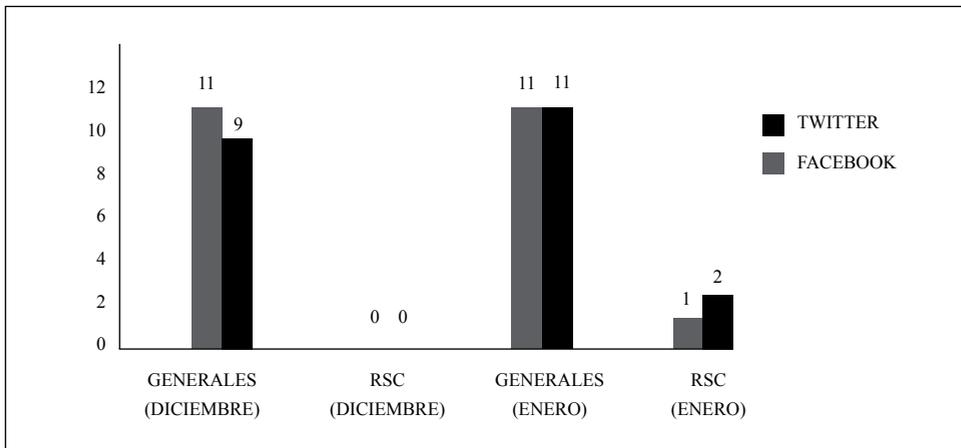
Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de los mensajes no solo se tuvo en cuenta el promedio de la cantidad de envío de mensajes, sino también el promedio de días de envío de mensajes. Son dos cosas distintas, por ejemplo, una compañía puede enviar 20 mensajes un solo día y luego desaparecer y volver a las dos semanas o al mes, y otra cosa muy diferente es enviar esos 20 mensajes repartidos durante el mes. La mitad de las compañías enviaron mensajes generales en Facebook entre 9 a 24 días por mes. Por el contrario, para la cantidad de días de envío de mensajes de RSC, se presentó una distribución bastante baja, la mediana de la distribución fue 1. Por otra parte, se encontró una mediana de 20 días para el envío de mensajes generales en Twitter durante cada mes, sin embargo, se presentó una mediana de 2 días por mes para el envío de mensajes de RSC en Twitter.

La naturaleza y el fundamento de los medios sociales se centran en los principios de colaboración, participación e intercambio de ideas, pero los resultados encontrados demuestran que, a pesar del uso de plataformas interactivas, estas no están siendo utilizadas para promover retroalimentación, no solo sobre mensajes relacionados a la RSC, sino también sobre mensajes generales corporativos, enfocados principalmente a la promoción de productos y/o servicios.

Como se observa en la figura 4, se presentó una muy baja retroalimentación en RSC por parte de las empresas tanto en Facebook como en Twitter. Aunque el promedio de días de retroalimentación sobre mensajes en RSC en Facebook fue de 0, algunas compañías respondieron a mensajes en Facebook durante un máximo de 2 días al mes. Por otra parte, la retroalimentación sobre mensajes generales fue un poco mayor que para mensajes en RSC, pero aun así, estos resultados indican una falta de compromiso y consistencia en proveer retroalimentación de una manera más frecuente.

Figura 4: Promedio de días en que se presentó retroalimentación.

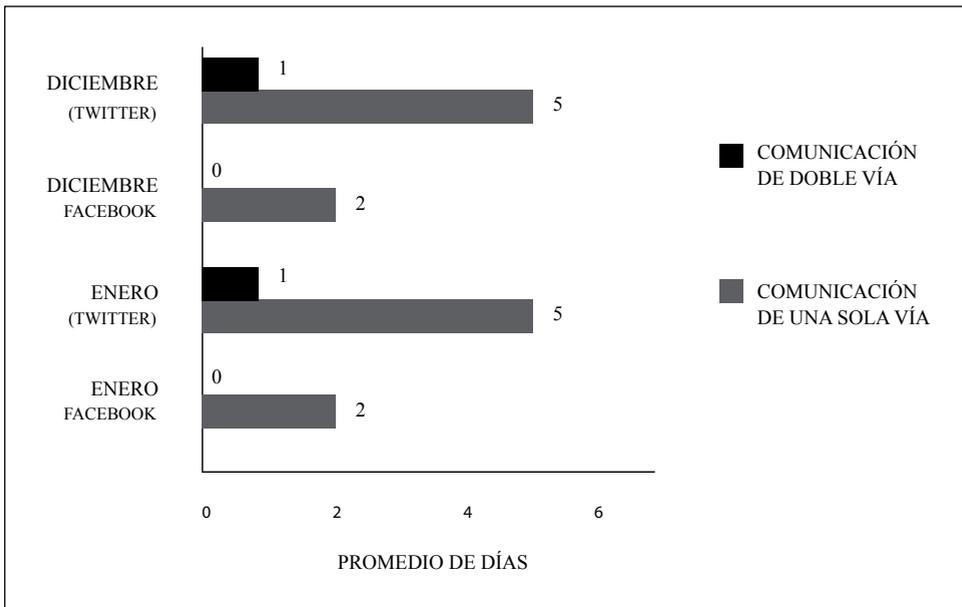


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la figura 5 se presentan los dos tipos de comunicación en RSC analizados en los medios sociales, los cuales indican si las comunicaciones sobre RSC en los medios sociales fueron de una vía (el solo envío de información) o doble vía (retroalimentación por ambas partes). Estos dos tipos de comunicación se encuentran basados de acuerdo con las estrategias de comunicación en RSC de Morsing y Schultz (2006): “comunicación de una sola vía” (basada en la estrategia de *stakeholder information strategy*) se refiere al promedio de días en que las empresas enviaron solo mensajes en RSC. “Comunicación de doble vía” (*stakeholder response/involvement strategy*) corresponde al promedio días en que las empresas presentaron retroalimentación en sus mensajes en RSC.

Aunque Morsing y Schultz (2006) hacen diferencia entre las estrategias de *stakeholder response* y *stakeholder involvement*, en esta investigación solo se diferencia si las comunicaciones son de una sola vía o doble vía, debido a que la estrategia de *stakeholder involvement* requiere de investigación adicional, al igual del empleo de otras técnicas de investigación como por ejemplo la encuesta o la entrevista, o recurrir a otras unidades de análisis como medios de comunicación para asegurar y corroborar si a raíz de una propuesta realizada por el público, la empresa ha mejorado su conducta y ha decidido cambiar su comportamiento.

Figura 5: Tipo de comunicaciones en RSC en medios sociales.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las compañías analizadas en esta investigación reconocieron la rápida expansión de los medios sociales, contando con perfiles oficiales corporativos en Twitter y Facebook. No obstante, estos perfiles sociales no fueron frecuentemente utilizados para in-

formar con regularidad sobre RSC, ni para difundir y/o publicar reportes anuales o logros, ni mucho menos para fomentar diálogos o conversaciones con distintos grupos de interés. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada al comienzo de este artículo.

Los recursos y las herramientas para la comunicación de la RSC están disponibles, lo que se requiere es aceptación y compromiso, por parte de las empresas, del papel fundamental que juega la comunicación en la práctica de la RSC (Ihlen y otros, 2011). Por lo tanto, esta investigación define y plantea que una empresa presenta un proceso de comunicación de RSC adecuado cuando toma en cuenta los distintos recursos o herramientas existentes con el objetivo de involucrar al otro en el proceso, para llegar a un entendimiento mutuo o co-creación de entendimiento. No es solo presentar el contenido porque sí, sino cómo se gestiona la entrega de este y cómo se motiva al receptor para que no solo lo lea, sino que lo comparta y participe interactivamente.

Adicionalmente, el envío frecuente de mensajes puede permitir que los usuarios se sientan interesados en seguir las actualizaciones de la compañía, reflejando así el compromiso de la compañía por fomentar comunicaciones seguidas (Rybalko y Seltzer, 2010). En otras palabras, tener una presencia en los medios sociales debería significar que la empresa está dispuesta en atraer activamente a grupos de interés en conversaciones y esto debe verse reflejado en el contenido de los mensajes que envía. Así, el desafío que se presenta para las organizaciones es la integración de tópicos de RSC de una manera interactiva, que permita a los *stakeholders* entender su función como ciudadanos responsables, compartiendo y difundiendo de una forma interactiva prácticas socialmente responsables, trayendo así consigo la reducción de escepticismo en la comunicación de la RSC (Du, Bhattacharya y Sen, 2010; Morsing, Schultz y Nielsen, 2008).

La utilización de modelos para la comunicación de la RSC presenta un marco de referencia como indicadores del esfuerzo y compromiso en llevar a cabo un proceso de comunicación en línea adecuado. El marco conceptual propuesto en este artículo sugiere indicadores apropiados para la presentación y la gestión de información y la comunicación interactiva de la RSC, que conlleven a la generación de diálogos fomentados en la participación y colaboración. Por lo tanto, este marco puede ayudar a compañías de cualquier tipo o naturaleza, a crear o evaluar páginas web en RSC que contengan distintas características de diseño, contenido e interactividad. Igualmente puede servir a académicos e investigadores en el área para evaluar la comunicación de prácticas de RSC en diferentes tipos de organizaciones o en distintos países.

En este estudio no se sugiere que las empresas serán más responsables si informan y comunican mensajes en RSC. Sin embargo, esta investigación encuentra vital y de suma importancia la frecuencia y la actualización de la información en RSC, la continuidad en la comunicación interactiva y retroalimentación en RSC y la utilización de todos los recursos en línea disponibles como indicadores del esfuerzo y compromiso en llevar a cabo un proceso de comunicación en línea adecuado.

5. Conclusiones

En 1984, Grunig y Hunt plantearon el famoso modelo de Relaciones Públicas (*Press Agency / Publicity, Public Information, Two-way symmetric* y *Two-way symmetric*) aseverando que en esa época el 50% de las compañías fomentaban comunicaciones de una sola vía (es decir el solo envío de información) hacia sus *stakeholders*, mientras que el 35% realizaba procesos de comunicación de doble vía. En ese entonces, muy pocas empresas llevaban a cabo procesos bidireccionales de comunicación hacia sus públicos de interés. Grunig y Hunt esperarían que 30 años después las organizaciones fueran más participativas en sus procesos comunicativos, pero desafortunadamente la tendencia actual que predomina, tanto en el campo de las Relaciones Públicas como en el de la Responsabilidad Social Corporativa, es la de un patrón de comunicación unidireccional. Inclusive esta investigación ha demostrado que esta predisposición en la comunicación unidireccional de prácticas de RSC se ha extendido a los medios sociales.

Dada la novedad en el estudio de los medios sociales, esta investigación presentó una exploración y análisis de la comunicación de la RSC a través de estas plataformas. En general, la mayoría de las empresas analizadas están desaprovechando los grandes beneficios que presentan los medios sociales para la comunicación de la RSC, la cual no solo incluye la generación de diálogos interactivos, sino la construcción de una comunidad en línea, en la que distintos grupos de interés se convierten en comunicadores o “evangelizadores” de prácticas de responsabilidad social. Esta investigación aporta a la literatura de la comunicación de la RSC la importancia de modelos que brindan la oportunidad de sugerir patrones apropiados para la presentación y la gestión de información y la comunicación interactiva de la RSC y que así conlleven a la generación de diálogos fomentados en la participación y colaboración.

Aunque este estudio presenta ciertas limitaciones, estas desventajas sugieren escenarios para la realización de investigaciones futuras. Una de las limitaciones fue el no haber utilizado una muestra mayor de empresas y el no haber analizado los perfiles corporativos de las distintas empresas en Facebook y Twitter durante un periodo mayor de tiempo. Futuros estudios pueden centrarse en analizar, por un periodo mayor de tiempo, la misma muestra de empresas que se empleó para examinar los perfiles sociales o utilizar una muestra mayor de empresas.

De esta forma, se puede evaluar qué tan frecuente las empresas comunican prácticas de RSC a través de estos perfiles sociales y comparar el progreso que se ha presentado en un periodo de tiempo mayor. Otro aspecto fundamental para futuras investigaciones podría centrarse también en analizar y explorar todas las cuentas oficiales corporativas de Facebook o Twitter. Por ejemplo, aquellos perfiles sociales diseñados para informar y comunicar sobre RSC, sobre productos y servicios, sobre recursos humanos, sobre noticias, entre otros, con el fin de evaluar donde se presentan más discusiones en el tema de la RSC. Es decir, si la RSC es gestionada y comunicada a través de una sola cuenta o si es presentada a lo largo de todas las cuentas de medios sociales que posee una empresa en particular. En otras palabras, que la RSC se encuentre presente en toda la compañía; es decir que la

RSC se ubique en el ADN de la propia empresa, así como muchos profesionales, autores, *bloggers*, consultores y académicos de la RSC abogan que debería ser.

A pesar del patrón de comunicación unidireccional persistente en el mundo corporativo desde hace varias décadas, aún existen esperanzas en que las empresas realicen sus procesos de comunicación de otra forma, en especial para el campo de la Responsabilidad Social Corporativa. Antes de que los gobiernos tomen una postura en regular la RSC, en un futuro cercano quienes se encargaran verdaderamente de reclamar y exigir a las compañías, la realización, comunicación y reporte de prácticas responsables y sostenibles, serán los consumidores y los ciudadanos conscientes y activos. En este mundo interconectado y globalizado, los medios sociales han transformado drásticamente la manera en que las personas se comunican, informan y conectan.

Fuentes consultadas

Bakan, J. (2004). *The Corporation. The pathological pursuit of profit and power*. Nueva York: Free Press.

Barnes, N. y Mattson, E. (2010). "The Fortune 500 and Social Media: A Longitudinal Study of Blogging and Twitter usage by America's Largest Companies". Extraída el 15/V/2011 desde <http://es.scribd.com/doc/42208757/The-Fortune-500-and-Social-Media-A-Longitudinal-Study-of-Blogging-Twitter-and-Facebook-Usage-by-America-s-Largest-Companies-By-Nora-Garim-Barnes>

Basil, D. y Erlandson, J. (2008). "Corporate Social Responsibility website representations: A longitudinal study of internal and external self-presentations". *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, núm. 2, pp. 125-137.

Birth, G. y otros (2008). "Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies". *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 13, núm. 2, pp. 182-196.

Boyd, D. (2009). "Social media is here to stay... Now what?" Extraída el 25/IV/2011 desde <http://www.danah.org/papers/talks/MSRTechFest2009.html>

Burkhardt, P. (2009). "Social Software Trends in Business: Introduction", pp. 3180-3195. En Tiako, P. (ed.). *Software Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Application*. Pennsylvania: Information Science Reference.

Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites". *Public Relations Review*, vol. 33, núm. 1, pp. 84-91.

Carroll, A. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct". *Business and Society*, vol. 38, núm. 3, pp. 268-295.

Carroll, A. y Shabana, K. (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice". *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, núm. 1, pp. 85-105.

Chaudhri, V. y Wang, J. (2007). "Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet. A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India". *Management Communication Quarterly*, vol. 21, núm. 2, pp. 232-247.

Christensen, L. y Cheney, G. (2000). "Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game", pp. 246-270. En Hatch, M.; Schultz, M. y Larsen, M. (eds.). *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press.

CNN Money (2010). "World's Most Admired Companies". Extraída el 6/VIII/2013 desde http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/full_list/

Crowther, D. (2002). "The psychoanalysis of on-line reporting", pp. 130-148. En Holmes, L.; Grieco, M. y Hosking, D. (eds.). *Distributed technology, distributed leadership, distributed identity, distributed discourse: organizing in an information age*. Aldershot: Ashgate.

Crowther, D. y Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS. Extraída el 12/IX/2013 desde <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/z126.pdf>

Dahlsrud, A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, núm. 1, pp. 1-13.

Dawkins, J. (2005). "Corporate Responsibility: the Communication Challenge". *Journal of Communication Management*, vol. 9, núm. 2, pp. 108-119.

De la Cuesta González, M. y Valor Martínez, C. (2004). "Fostering Corporate Social Responsibility through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case". *Journal of Business Ethics*, vol. 55, núm. 3, pp. 275-293.

De la Cuesta González, M.; Valor Martínez, C. y Kreisler Merino, I. (2003). "Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa, Iniciativas internacionales y nacionales". *Boletín Económico de ICE*, núm. 2779, pp. 9-20.

Du, S.; Bhattacharya, C. y Sen, S. (2010). "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication". *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, núm. 1, pp. 8-19.

Esrock, S. y Leichty, G. (1998). "Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda Setting?" *Public Relations Review*, vol. 24, núm. 3, pp. 305-319.

Facebook Newsroom (2013). "Key Facts". Extraída el 6/VIII/2013 desde <http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22>

Fieseler, C.; Fleck, M. y Meckel, M. (2010). "Corporate Social Responsibility in the blogosphere". *Journal of Business Ethics*, vol. 91, núm. 4, pp. 599-614.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, vol. 53, núms. 1-2, pp. 51-71.

Gómez, L. y Chalmeta, R. (2011). "Corporate Responsibility in US corporate websites: A pilot study". *Public Relations Review*, vol. 3, núm. 1, pp. 93-95.

Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanich.

Hearn, G.; Foth, M. y Gray, H. (2009). "Applications and implementations of new media in corporate communications. An action research approach". *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 14, núm. 1, pp. 49-61.

Hughes, A. y Palen, L. (2009). "Twitter Adoption and Use in Mass Convergence and Emergency Events". *International Journal of Emergency Management*, vol. 6, núms. 3-4, pp. 248-260.

Ihlen, O.; Barlett, J. y May, S. (2011). "Corporate Social Responsibility and Communication", pp. 3-22. En Ihlen, O.; Barlett, J. y May S. (eds.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Isenmann, R. (2006). "CSR Online: Internet Based Communication", pp. 246-253. En Jonker, J. y De White, M. (eds.). *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Berlín: Springer.

Kim, S.; Park, J. y Wertz, E. (2010). "Expectations gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate websites". *Public Relations Review*, vol. 36, núm. 3, pp. 215-221.

Lovejoy, K. y Saxton, G. (2012). "Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media". *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 17, núm. 3, pp. 337-353.

Lundquist (2010, octubre). "CSR Online Awards Survey 2010: Time to get real-time and personal". Extraída el 20/IV/2011 desde <http://www.lundquist.it/research/>

Mangold, G. y Faulds, D. (2009). "Social media: the new hybrid element of the promotion mix". *Business Horizons*, núm. 52, pp. 357-365.

Morsing, M. y Schultz, M. (2006). "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response, and Involvement Strategies". *Journal of Business Ethics*, vol. 15, núm. 4, pp. 323-388.

Morsing, M.; Schultz, M. y Nielsen, K. (2008). "The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study". *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, núm. 2, pp. 97-111.

Orjuela Córdoba, S. (2011). "La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial". *Correspondencias & Análisis*, núm. 1, pp. 137-156.

Rybalko, S. y Seltzer, T. (2010). "Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter". *Public Relations Review*, vol. 36, núm. 4, pp. 336-341.

Schneider, A.; Stieglitz, S. y Lattemann, C. (2007, noviembre 8). "Social Software as an Instrument of CSR". Ponencia presentada en la Conferencia de ICT, Transparency and Social Responsibility. Lisboa.

Smith, C. (2011, marzo 14). "Twitter User Statistics Show Stunning Growth, The Huffington Post". Extraída 28/IV/2011 desde http://www.huffingtonpost.com/2011/03/14/twitter-userstatistics_n_835581.html

Tang, L. y Li, H. (2009). "Corporate social responsibility communication of Chinese and global corporations in China". *Public Relations Review*, núm. 35, pp. 199-212.

Thackeray, R. y otros (2008). "Enhancing promotional strategies within social marketing programs: use of Web 2.0 social media". *Health Promotion Practice*, vol. 9, núm. 4, pp. 338-343.

Van Marrewijk, M. (2003). "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion". *Journal of Business Ethics*, vol. 44, núms. 2-3, pp. 95-105.

Wanderley, L. y otros (2008). "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analyzing the Influence of Country of Origin and Industry Sector". *Journal of Business Ethics*, vol. 82, núm. 2, pp. 369-378.

Waters, R. y otros (2009). "Engaging stakeholders through social networking: How nonprofits organizations are using Facebook". *Public Relations Review*, vol. 35, núm. 2, pp. 102-106.