

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Jaime Alberto Orozco Toro¹
Carme Ferré Pavia²

Resumen

Las campañas de publicidad y de comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa han impactado de manera sustancial a los *stakeholders* de las empresas que implementan estas acciones estratégicas. El manejo de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa requiere una organización comprometida con la ética y la transparencia, además de un diálogo constante con los grupos de interés. Los beneficios de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en la marca son evidentes en los ámbitos de la reputación, la imagen, la lealtad de los consumidores y el reconocimiento social, pero las organizaciones deben asumir este tipo de acciones estratégicas como una parte intrínseca de su responsabilidad y no como un lavado de cara que les sirva como escudo anti crisis. Este artículo de reflexión elabora un estado del arte sobre el tema y propone qué tipo de acciones pueden colaborar a ese éxito comunicativo.

Palabras Clave

Comunicación empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, estrategia comunicativa, *stakeholders*, reputación, marca.

Abstract

CSR advertising campaigns have had a deep impact on the stakeholders of the companies that implement strategic actions. The management of the CSR needs a compromise with ethics and transparency, and also a permanent dialogue with stakeholders. The benefits of the CSR communication have been clear on branding, corporate image, loyalty of consumers and social recognition. At the same time, enterprises have to assume this kind of strategic actions, not as being a simply *greenwash* anti-crisis but a part of the basis of their responsibility. This paper designs a state of the art of this field and also proposes what type of strategic actions can contribute to a successful communication of the CSR.

Keywords

Enterprise communication, CSR, strategic communication, *stakeholders*, reputation, brand.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación se ha convertido en una de las grandes preocupaciones de las empresas, dada la relevancia que hoy en día suscribe el hecho de mantener un diálogo constante con sus públicos (*stakeholders*). Hace algunos años la comunicación corporativa, la publicidad, la *free press*, entre otras, eran las prioridades de las compañías para relacionarse con todos sus *stakeholders*. Sin embargo, cambios sustanciales como la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), mercados inestables, la creciente importancia de los valores intangibles de la marca, las modificaciones en las percepciones del consumidor, entre otras, han hecho que las empresas tengan que asumir nuevos paradigmas en la comunicación. Una forma de comunicación, que aunque sin ser nueva, ha comenzado a impactar en los presupuestos, las estrategias y las acciones de las empresas en materia de comunicación: nos referimos a la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La RSC ha venido cobrando interés en el ámbito académico, especialmente con una importante variedad de investigaciones que giran en torno a la influencia de la RSC en la comunicación y la publicidad (Baghi, Rubaltelli & Tedeschi, 2009; Jahdi & Acikdilli, 2009; Arvidsson, 2010; Mogele & Tropp, 2010; Hou & Reber, 2011; Orozco & Ferré Pavia, 2011); la preponderancia de la RSC en la reputación (García & Llorente, 2009; Dickinson, Beverland & Lindgreen, 2010; Kim, 2011; Orozco & Roca, 2011); y finalmente, la incidencia de la RSC en la imagen y el valor de la marca (Arendt & Brettel, 2010; Du, Bhattacharya & Sen, 2010; Castelló & Lozano, 2011; Green & Pelosa, 2011; Kim, 2011; Strugatch, 2011).

A pesar de esta explosión académica que vincula la RSC con la comunicación, las empresas aún continúan cometiendo los mismos errores, desarrollando las mismas estrategias, utilizando idénticos medios y relacionándose con los mismos *stakeholders*. Las compañías primero deberán entender lo que significa la Responsabilidad Social Corporativa, pero sobre todo, abordar nuevas formas de comunicarse con sus grupos de interés a través de una comunicación ética, transparente, responsable y estratégica.

No obstante el desarrollo de publicaciones en materia de comunicación de la RSC, este sigue siendo un ámbito desatendido y sobre el que aún quedan muchos aspectos por explorar. Por ejemplo, la incidencia de la comunicación de la RSC en la imagen de marca y la reputación corporativa o la aplicación estratégica de RSC en las redes sociales. La siguiente tabla evidencia las últimas investigaciones que en la materia se han presentado a manera de estado de la cuestión (tabla I).

Tabla I. Investigaciones asociadas a la comunicación de la RSC

AUTOR	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN
Azuero (2009)	<i>La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable</i>
Baghi, Rubaltelli & Tedeschi (2009)	A strategy to communicate corporate social responsibility
Ballabriga (2009)	Comunicación de la RSE: ¿Generamos realmente credibilidad y confianza?
Etkin (2009)	<i>La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional</i>
García & Llorente (2009)	La responsabilidad social corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación
González (2009)	<i>La comunicación responsable. Clave para el fomento de la RSE</i>
Jiménez & González (2009)	Consumo, publicidad y RSC: de la fábrica a los intangibles
Arendt & Brettel (2010)	Understanding the influence of corporate social responsibility and corporate identity, image, and firm performance
Arvidsson (2010)	Communication of corporate social responsibility
Du, Bhattacharya & Sen, (2010)	Maximizing business returns to corporate social responsibility and (CSR): the role of CSR communication
Illia, Rodríguez, González & Romenti (2010)	La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas

Kim (2011)	Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: the synergistic model of corporate communication strategy
Ferré Pavia & Orozco (2011)	El diálogo entre empresas de comunicación y sus <i>stakeholders</i> en América y Europa. Valores de la cultura corporativa en 40 informes de RSC al Pacto Mundial
Hou & Reber (2011)	Dimensions of disclosures: corporate social responsibility (CSR) reporting by media companies
Orozco & Roca (2011)	Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC
Andrés & González (2012)	La comunicación en el marco de la responsabilidad social
Bigné, E., Currás, R. & Aldás, J. (2012)	Dual nature of cause-brand fit. Influence on corporate social responsibility consumer perception
Olabe (2012)	La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales
Öztürk (2012)	Do corporate social responsibility campaigns really work
Sohn, Han & Lee (2012)	Communication strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context
Hillenbrand, Money & Ghobadian (2013)	Unpacking the mechanism by which corporate responsibility impacts stakeholder relationships.

Fuente: Elaboración propia (orden por fecha).

2. LA COMUNICACIÓN DE LA RSC

Algunas pequeñas y grandes compañías que implementan la RSC en su actividad diaria se encuentran con el problema de no saber cómo comunicarlo. No solamente se trata de dilucidar aspectos básicos como qué tono de comunicación manejar, qué medios de comunicación utilizar, a qué *stakeholders* dirigirse, sino, y sobre todo, cómo compaginar

esta comunicación con la publicidad comercial y, además, la intensidad o la frecuencia con la que se desea implementar la campaña de comunicación de la RSC.

La primera condición a tener presente es que la empresa no debe interpretar la comunicación de la RSC como una forma de relaciones públicas que permee directamente la imagen de marca y la reputación. En este sentido Olcese (2009) asegura que “la comunicación ha de formar parte de un proceso de diálogo abierto, honesto y fluido entre la empresa y sus diferentes grupos de interés. Un diálogo entendido como fuente de aprendizaje y, a la postre, de innovación” (p. 73). Esta honestidad en el diálogo *stakeholder*-empresa ha sido un punto álgido de discusión ya que la comunicación de la RSC sigue teniendo mala fama, ya que es interpretada por algunos públicos como una acción de maquillaje (Bajo & Villagra, 2007). El maquillaje corporativo, también conocido como *greenwash*, ha demostrado fracasar cuando se implementan objetivos a largo plazo (Morata, Vilá & Suárez, 2010), debido a esta implicación los esfuerzos de la organización deben estar enfocados en demostrar que la empresa da respuesta a las demandas sociales y que no solo se trata de un esfuerzo comercial (Viñarás, 2010).

Para evitar caer en los problemas que genera la comunicación de la RSC con objetivos exclusivos en la imagen y la reputación, debe concebirse como una rendición de cuentas, que como lo recomienda Lozano (2005) no se limite a señalar aspectos económicos, sino que además se adicionen elementos sociales y medioambientales. La triple cuenta de resultados (económicos, sociales y ambientales) también debe trasladarse a la comunicación con los *stakeholders*. Este tipo de comunicación permite una relación más estrecha y comprometida, en donde la transparencia sea la base del diálogo, dejando de lado anteriores prácticas de comunicación unilateral. De esta manera se podrá alcanzar uno de los valores intangibles más importantes de la relación entre *stakeholders* y empresa: el factor confianza.

Otro aspecto de vital trascendencia en la comunicación de la RSC se materializa en lo que González (2009) interpreta como la pérdida de eficiencia y eficacia de los modelos tradicionales de comunicación (publicidad, comunicación corporativa, relaciones públicas).

La intensa participación de los *stakeholders* en la web, y muy especialmente en las redes sociales, ha sido un factor de primer orden en las últimas crisis empresariales que han menoscabado la reputación y han dejado en evidencia las malas estrategias de Responsabilidad Social Corporativa de algunas empresas tan importantes como Enron, Mitsubishi, Parmalat, Nike, Shell, British Petroleum, Toyota, *News of the World*, por mencionar únicamente los casos de multinacionales de reconocimiento mundial.

Las TIC suponen un desafío importante para la comunicación de la RSC. La globalización se palpa y se hace evidente en las políticas y acciones en este campo. Ante la pérdida de notoriedad de la comunicación corporativa, la web se convierte en una poderosa herramienta para dar a conocer lo que en materia de Responsabilidad Social Corporativa está desarrollando la empresa. Sin embargo, sin menospreciar el valor de la publicidad, la mezcla de medios debe ser una parte fundamental de la estrategia comunicacional.

En un mundo cada vez más comunicado, en donde las conexiones y la interdependencia son globales (Bauman, 2010), no se puede volcar todo el esfuerzo comunicacional en un único medio, ni mucho menos reducirse a notas de prensa o una campaña de publicidad en donde se dé a conocer los esfuerzos en materia de RSC de manera solitaria. Una buena comunicación que afiance los lazos con los *stakeholders* no puede ser el producto de acciones aisladas, debe ser concebida como una estrategia integral de medios, de mensajes, de *stakeholders*, de mercados, etc. Antes que tomarse como una dificultad a la hora de plantear la comunicación con los diversos grupos de interés de la compañía, se debe pensar que la empresa está ante una oportunidad única, la conformación de una sociedad con normas y estándares de comportamiento (Amazeen, 2011), en donde la publicidad y la comunicación de la RSC se conviertan en garantes de un comportamiento responsable por parte de la comunidad.

Este comportamiento responsable de la comunidad, y por ende de la empresa, permitirá construir un modelo de comunicación de mutuo compromiso entre *stakeholders* y empresa, siempre mediado por la transparencia, ya que “pretender generar un diálogo con los grupos

de interés en medio de información falsa, impostada o simplemente parcial, no podrá prosperar en el largo plazo” (Ferré Pavia & Orozco, 2011, p. 94).

La comunicación de los valores intangibles de las marcas se ha desarrollado en los medios masivos a través de la comunicación comercial. Pero cuando se trata de comunicar la RSC se cuentan con modelos y herramientas propias. Las más adecuadas para la difusión de la RSC a los *stakeholders* son los informes sociales, informes temáticos e informes anuales (Illia *et al.*, 2010). Las compañías que han implementado estas herramientas han encontrado que los principales instrumentos de comunicación de la RSC son la memoria anual (denominado también como memoria de sostenibilidad), el balance social y la página web corporativa.

Es conveniente que las empresas que apliquen estas herramientas de comunicación reconozcan las diferencias que existen entre cada una de ellas con el fin de incrementar su efectividad. El documento más utilizado es la memoria anual o de sostenibilidad, que se diferencia del balance social en los siguientes aspectos:

Balance Social es una técnica que cuantifica con mayor precisión, basa su credibilidad en un mayor número de indicadores, mediante un estilo más esquemático, todo ello marcado por sus orígenes ligados al contexto de la auditoría. Será, pues, un formato ideal para afrontar las necesidades comunicativas de los públicos internos y de algunos públicos externos más exigentes [...]. Por el contrario, la Memoria Anual pone mayor énfasis en las palabras y en apoyos fotográficos e ilustrativos, un formato que busca la comprensión por encima de la pormenorización, el testimonio por encima de la certeza. Un formato ideal, pues, para la gran mayoría de públicos externos. (Palencia & Ors, 2008, p. 380).

Como se evidencia, dos herramientas que pueden ser consideradas por los directivos como idénticas ofrecen oportunidades de comunicación diferentes. El balance social puede generar índices de credibilidad altos, pero la memoria anual será mejor valorada al momento de tratar de impactar a toda la cadena de valor. En estas condiciones, la memoria

anual o de sostenibilidad es una pieza de comunicación que concilia el rigor en la información con un diseño atractivo (Azuelo, 2009) e implica hacer mucho más visible los esfuerzos de una empresa respecto a cuestiones sociales y medioambientales (Lizcano, 2006).

Lo más importante en el caso de las herramientas de comunicación de la RSC no será únicamente la efectividad de la difusión de las campañas realizadas por la empresa. También será fundamental que se conviertan en un espacio para el diálogo entre las empresas y sus *stakeholders*. Estos documentos deben adaptarse a las necesidades de los públicos de forma equilibrada de manera que se den a conocer los avances en la triple cuenta de resultados y cubrir todos los integrantes de la cadena de valor (De la Cuesta, 2004). Aunque estos informes no tienen una estructura concreta ni rígida, existen propuestas de estructura que permitan mejorar la comunicación con los *stakeholders*. Los puntos básicos según Andreu (2008) serán la inclusión de una descripción de la organización, índice por grupos de interés, publicación de tablas con indicadores y recomendaciones.

3. ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN DE LA RSC

La elaboración de memorias de sostenibilidad y los informes de gestión, así como la puesta en marcha de acciones de *reporting* y/o *accountability*, no son las únicas opciones para comunicar los avances que una empresa realiza en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Esto no significa que la adhesión a iniciativas como el Global Reporting Initiative (GRI) o el Global Compact de las Naciones Unidas no supongan importantes manifestaciones de un diálogo transparente con los *stakeholders*. Igual que se mencionó anteriormente, que la diversidad de medios de comunicación implica pensar en una nueva forma de comunicación, en este caso la elaboración de reportes no deberían ser la única vía estratégica para comunicar la RSC.

A continuación se proponen una serie de condiciones estratégicas que permitirán una comunicación beneficiosa, tanto para los intereses informativos de los *stakeholders*, como

para las políticas de transparencia, sostenibilidad, responsabilidad, ética y reputación que busca la empresa:

3.1. Diseño de objetivos

Identificar y trazar, antes de comenzar la campaña de comunicación, los objetivos que se desea alcanzar. Dado que las metas pueden ser tan diversas, es fundamental que la empresa conozca cuáles serán sus objetivos a mediano y largo plazo. Entre las metas más comunes están: diálogo transparente con los *stakeholders*, posibilidad de atraer inversión socialmente responsable, hacer partícipes a los grupos de interés de los logros en materia de RSC que ha obtenido la compañía, impactar a líderes de opinión y medios de comunicación para la generación de publicidad gratuita, aumentar los índices de reputación como posible escudo anti crisis, jalonar el desarrollo de campañas de RSC por parte de un sector de la economía, entre muchos otros.

Estos objetivos deben ser tanto medibles como cuantificables e ir en consonancia con las necesidades de comunicación de la organización (Ferré & Ferré, 1996; Islas, 2012). Es decir, deberán especificar claramente las metas, para posteriormente delimitar las estrategias (*qué se debe hacer para llevar a cabo los objetivos*) y las tácticas (*cómo implementar las acciones concretas que lleven al cumplimiento de estrategias*).

3.2. Enfoque en los *stakeholders*

Utilizar canales de comunicación (medios) con una orientación específica en los *stakeholders*, es decir, se deben identificar y segmentar cada uno de los grupos de interés de la compañía y, de acuerdo a sus características, enfocar la comunicación con diferencias sustanciales en materia de medios de comunicación.

La teoría de los *stakeholders* ha permitido nuevas técnicas y formas para segmentar los públicos de las compañías. De tal manera que no solamente se deberá diseñar la estrategia de comunicación de acuerdo al enfoque de medios con los grupos de interés, sino también vinculando todos los *stakeholders* como parte de un ejercicio de transparencia y beneficio para todos.

Algunos autores han realizado sus propias propuestas de cómo segmentar los *stakeholders* dentro de una organización (Dowling, 2001; Ibisate, 2007; Navarro, 2008; Azuero, 2009; Raghurir *et al.*, 2010). Sin embargo cada empresa debe realizar su propia segmentación de tal forma que pueda conocer toda su cadena de valor y asignar prioridades en materia de comunicación.

3.3. Comunicación y diálogo

Anteriormente la comunicación de las empresas con sus públicos se proyectaba a través del conocido emisor-canal-mensaje-receptor. Esta comunicación de una sola vía le ha abierto paso a la necesidad de un verdadero diálogo.

Las Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC) han hecho que la comunicación deba ser de doble vía, privilegiando el diálogo, en una verdadera interacción con los *stakeholders*. La red internet y en especial las redes sociales han sido las principales protagonistas de este advenimiento del nuevo poder de los grupos de interés. En este orden de ideas, uno de los aspectos importantes radica en que la comunicación ya no fluye en la dirección tradicional, de arriba abajo (Hollender & Breen, 2010), sino que los *stakeholders* tienen la potestad de participar en los procesos de diálogo.

3.4. Contrastar información

Con el fin que los diferentes grupos de interés sientan un vínculo más estrecho con la empresa, la comunicación se debe basar en hechos reales y verificables. De esta manera la compañía deberá proporcionar los medios adecuados para que los *stakeholders* contrasten la información que deseen ampliar.

A los canales tradicionales de comunicación con los grupos de interés se le deben añadir herramientas que posibiliten que los *stakeholders* interactúen con la compañía. De allí radica la importancia de que por ejemplo las redes sociales no sean solo un instrumento de comunicación comercial sino que sean el enlace directo que resuelva las necesidades de información de los grupos de interés.

3.5. Aprovechar la mezcla de medios

Se deberán aprovechar todas las herramientas de comunicación que se tienen a disposición, de manera que se impacten diferentes *stakeholders*, pero que además se pongan a su alcance a través de distintos medios como: *reporting*, mecenazgo, publicidad en medios masivos, *free press*, informes de *accountability*, patrocinios, blogs, campañas de relación directa con los clientes, conferencias e informes de gestión, *below the line*, etc.

3.6. Diferenciar la comunicación

Separar claramente las campañas publicitarias de índole comercial de las de comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Es necesario que ambos tipos de comunicación se realicen de manera individual, para permitir que las estrategias de RSC no pierdan credibilidad, y sobre todo, para que no se considere que la comunicación de la RSC que está implementando la empresa se debe a un *lavado de cara*.

Yuxtaponer mensajes de RSC con comunicación comercial hará que “siendo legítimas la comunicación comercial y la corporativa, por separado, cuando toca aspectos de índole social y el mensaje se contamina con algún elemento comercial, la reacción aversiva hacia la marca puede activarse” (Villafañe, 2004, p. 46). Idéntica recomendación hace Polo (2011), al corroborar que las compañías socialmente responsables deben tener dos segmentos diferenciados, por un lado la opinión pública que construya reputación e imagen y por otro las audiencias segmentadas (empleados, ONG, accionistas, inversores, etc.).

3.7. Potenciar los medios de comunicación

Sacar el máximo provecho de las posibilidades que brinda cada medio; por ejemplo, aprovechar las bondades de comunicación en tiempo real que ofrece Internet, además de permitir una interacción mucho más directa con los grupos de interés.

Además, la compañía debería combinar aspectos de fondo, racionales, técnicos y de largo plazo con otros más atractivos y emocionales (Azüero, 2009). Esta estrategia puede ser interesante en el caso que la información que se debe entregar a los *stakeholders* no

implique altos niveles de atención o una comprensión mayor, por ejemplo, de cifras y justificantes de una labor materializada cuantitativamente.

3.8. Planteamiento estratégico

Diferenciar entre las acciones tácticas y las estratégicas en la comunicación. Este factor permitirá dar mayor relevancia a las estrategias y a su cumplimiento a partir de las acciones tácticas, no sólo desde la ejecución del mensaje, sino también en consideración a los presupuestos, uso de medios, vínculo con los *stakeholders*, etc.

3.9. Evaluación de resultados

Finalmente, es importante que las empresas que ponen en marcha campañas de comunicación de Responsabilidad Social Corporativa puedan evaluar sus resultados. Esta es la única forma de conocer si la RSC está dando los frutos en materia de comunicación. Aunque el hecho que una empresa tenga como práctica habitual un desempeño socialmente responsable ya es una ganancia para la compañía y para la sociedad en general, pero si además se evalúan los resultados de la misma se podrá ahorrar mucho esfuerzo y dinero en futuras acciones estratégicas.

En este aspecto se puede acudir a auditorías y *trackings* como el Global Reporting Initiative, el Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, AA1000 Series of Standarts, ISO 26000, Social Accountability 8000, Domini 400 Social Index, entre otros.

4. IMPLICACIONES DE LA COMUNICACIÓN DE LA RSC EN LA MARCA

Las implicaciones que las campañas de comunicación que las empresas realizan sobre sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa no siempre han sido valoradas de manera positiva. A pesar de poderse identificar una serie importante de ventajas que la comunicación de la RSC genera sobre la marca, aún hay quienes tienen una apreciación contraria. Por ejemplo, para Brujón (2010) la RSC no ha conseguido aportar verdaderas

soluciones a los problemas de ámbito mundial. Además, asegura que “las estrategias de RSC forman parte del microcosmos del fracaso de los propios mercados y funcionan solamente en la medida en que ayudan a proteger la marca” (p. 254). Como se ha mencionado, la comunicación de la RSC y la publicidad que se genere de la empresa a partir de estas acciones no menoscaban la importancia que la RSC tiene hoy en día ni la necesidad que los *stakeholders* reciban información ética y transparente de las actuaciones empresariales. Bajo estas circunstancias, a continuación se pueden apreciar claramente algunos de los más importantes beneficios que la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa genera para la marca.

Las campañas de publicidad en las que se comunican los resultados de la RSC por parte de una organización tienen la capacidad de generar relaciones emocionales con sus públicos (Ávalos, 2010), lo que en el largo plazo permitirá una relación más estrecha con sus *stakeholders*.

La comunicación de la RSC permite dar a conocer la realidad de la actividad empresarial en todas sus áreas, lo que redundará en un compromiso de la organización a través de una información transparente, que conllevaría necesariamente una repercusión directa en altos índices de reputación corporativa (Hernández, Losada & Macías, 2007).

La responsabilidad social repercute favorablemente en la imagen de la marca (Costa, 2009), sobre todo en instancias en las que la comunicación es transparente, verificable y en la que se establecen vínculos directos con los *stakeholders*. Desde esta perspectiva, el encargado de la comunicación (DirCom), deberá suministrar, a través de los medios, información que rinda una triple cuenta de resultados: los esfuerzos de la empresa en aspectos sociales, económicos y ambientales.

Para López & Sebastián (2009) las empresas socialmente responsables obtienen inmejorables resultados de su comunicación ya que los consumidores eligen marcas de empresas responsables y tienden a comprar menos a corporaciones que no tienen estos criterios. Adicionalmente, incrementan la lealtad de los clientes y se obtiene un mayor

compromiso por parte de los empleados. La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa fomenta una relación transparente, creíble y fluida con clientes, empleados, proveedores, socios, accionistas, comunidad y ONG (Fernández, 2011). En términos de marca, los *stakeholders* y la empresa entablarán una relación de confianza mutua, elevando de esta manera los índices de imagen y reputación.

En materia de publicidad, Navarro (2008) considera que la comunicación de la RSC reduce el riesgo de publicidad negativa, los boicots y el deterioro de la imagen pública. Dados los múltiples casos de descrédito empresarial que se han vivido en los últimos años, este factor debe ser fundamental en la estrategia de protección de marca.

Desde la perspectiva empresarial, Marín (2008) valora la comunicación de la RSC como una oportunidad para conseguir legitimación social y un mayor conocimiento de sus compromisos con los *stakeholders*.

5. IMPLICACIONES DE LA COMUNICACIÓN DE LA RSC EN LA REPUTACIÓN

Los efectos de la comunicación de la RSC en los diferentes aspectos de la marca aún no han sido establecidos con absoluta certeza. Una empresa socialmente responsable es de por sí una empresa que genera beneficios para sí misma, para el medioambiente y para la comunidad en general. Sin embargo, los efectos de la comunicación de la RSC en los *stakeholders* se encuentran todavía en discusión.

Las investigaciones sobre las implicaciones de la comunicación de la RSC en la reputación demuestran grandes ambivalencias. Mientras que por un lado se encuentran investigaciones que asumen que la RSC genera beneficios en la reputación corporativa (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008), por otro hay autores que consideran que la RSC no es un factor esencial para su construcción (Shamma & Hassan, 2009).

Los resultados dicotómicos demuestran que según sean las circunstancias, el tipo de empresa y los *stakeholders* cambiará la efectividad de la comunicación de la RSC. Por ejemplo Fernández & Merino (2005) concluyeron en su estudio que las actuaciones de las empresas socialmente responsables son percibidas como positivas por parte de los consumidores. Sin ser tan categóricos en su estudio Garay & Sánchez (2006) destacan que “la responsabilidad corporativa es una condición necesaria pero no suficiente de la reputación” (p. 232).

Por su parte, Kim (2011) considera que las empresas que deseen realizar campañas de comunicación para dar a conocer sus acciones de RSC deben ser compañías ya con un alto grado de reconocimiento, de lo contrario no obtendrán los resultados esperados en materia de reputación corporativa. Inclusive hay investigaciones que sostienen categóricamente que los resultados de una campaña de RSC tendrán buenos resultados en las percepciones de los grupos de interés de acuerdo al sector empresarial al que pertenecen (Melo & Garrido, 2012). En este caso las compañías deberán saber que por ejemplo una empresa del sector tabacalero tendrá mayores dificultades para mejorar su reputación a través de la comunicación de la RSC que una empresa del sector agrario o industrial.

Una última consideración sobre la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa pretende rescatar la idea que esta estrategia no debe ser abordada como un único objetivo hacia la construcción de imagen y reputación. Se requieren organizaciones comprometidas con la gestión responsable de los recursos, con el buen trato a los empleados, con una relación sostenible del medio ambiente, y que aparte de ser responsable, lo comunique de manera ética y transparente.

Referencias Bibliográficas

Andrés, S. & González, R. (2012). La comunicación en el marco de la responsabilidad social. Bases para una definición de comunicación responsable. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC*, 6(6), 14-31.

Andreu, A. (2008). El reporte y su verificación en materia de RSE. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Eds.), *Responsabilidad social de las empresas* (117-137). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Amazeen, M. (2011). Gap (RED): social responsibility campaign or window dressing? *Journal of Business Ethics*, 99, 167-182.

Arendt, S. & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.

Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: a study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96, 339-354.

Ávalos, C. (2010). *La marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.

Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.

Baghi, I., Rubaltelli, E. & Tedeschi, M. (2009). A strategy to communicate corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 15-26.

Ballabriga, A. (2009). Comunicación de la RSE: ¿Generamos realmente credibilidad y confianza? En González, M. (Ed.), *La comunicación responsable. Clave para el fomento de la RSE*, (54-55). Barcelona: Media Responsable.

Bajo, A. & Villagra, N. (2007). *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo. Ética del individuo en la aldea global*. Barcelona: Paidós.

Bigné, E., Currás, R. & Aldás, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit. Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46(3-4), 575-594.

Brujó, G. (2010). *En clave de marcas*. Madrid: LID.

Castelló, I. & Lozano, J. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100, 11-29.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

De la Cuesta, M. (2004). Memorias de sostenibilidad e indicadores de desempeño. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (277-305). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Dickinson, S., Beverland, M. & Lindgreen, A. (2010). Building corporate reputation with stakeholders. Exploring the role of message ambiguity for social marketers. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1856-1874.

Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations. Identity, image, and performance*. New York: Oxford University Press.

Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 8-19.

Etkin, M. (2009). *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional*. Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial. Trabajo sin publicación.

Fernández, D. & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas S.A.

Ferré, J. M. & Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Ferré Pavia, C. & Orozco, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus *stakeholders* en América y Europa. *Cuadernos de Información*, 29, 91-104.

Garay, I. & Sánchez, C. (2006). Responsabilidad corporativa y medios de comunicación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (191-210). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.

García, M. & Llorente, C. (2009). La responsabilidad social corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Icono 14*, 13, 95-124.

González, M. (2009). *La comunicación responsable. Clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Media Responsable.

Green, T. & Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.

Hernández, M., Losada, A. & Macías, A. (2007). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia Salamanca.

Hillenbrand, C., Money, K. & Ghobadian, A. (2013). Unpacking the mechanism by which corporate responsibility impacts stakeholder relationships. *British Journal of Management*, 24, 127-146.

Hollender, J. & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution. How the next generation of businesses will win*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hou, J. & Reber, B. (2011). Dimensions of disclosures: corporate social responsibility (CSR) reporting by media companies. *Public Relations Review*, 37, 166-168.

Ibisate, A. (2007). La gestión corporativa de los grupos de interés. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (281-287). Barcelona: RACEF.

Illia, L., Rodríguez, B., González, A. & Romenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información*, 27, 85-96

Islas, O. (2012), McLuhan y la comunicación estratégica. *Infoamérica*, 7-8: 135-144.

Jahdi, K. & Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding ? *Journal of Business Ethics*, 88, 103-113.

Jiménez, I. & González, M. (2009). Consumo, publicidad y RSC: de la fábrica a los intangibles. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Eds.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales* (79-117). Barcelona: Icaria.

Kim, H. (2011). A reputational approach examining public attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.

Kim, S. (2011). Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: the synergistic model of corporate communication strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 218-241.

Lizcano, J. (2006). Información empresarial sobre Responsabilidad Social. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (121-140). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

López, B. & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad Social Corporativa y reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (pp. 139-170). Madrid: ESIC.

Lozano, J. (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica.

- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Melo, T. & Garrido, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 11-31.
- Mogele, B. & Tropp, J. (2010). The emergence of CSR as an advertising topic: a longitudinal study of German CSR advertisements. *Journal of Marketing Communications*, 16(3), 163-181.
- Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (2010). *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis*. Barcelona: IUEE.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. (2008). The catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC*, 6(6), 144-157.
- Olcese, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Orozco, J. & Roca, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. *Sphera Publica*, 11, 273-289.
- Orozco, J. & Ferré Pavia, C. (2011). Los *stakeholders* de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. *Folios*, 25, 107-125.
- Palencia, M. & Ors, L. (2008). Comunicación corporativa: memoria anual versus balance social. *Zer*, 13(24), 363-384.
- Polo, J. (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.
- Öztürk, M. (2012). Do corporate social responsibility campaigns really work: cases in Turkey. *Journal of Communication and Media Technologies*, 2(1), 66-95.
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. & Winer, R. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 66-77.
- Shamma, H. & Hassan, S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 326-337.
- Sohn, Y., Han, J. & Lee, S. (2012). Communication strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context. *International Journal of Advertising*, 31(1), 133-146.

Strugatch, W. (2011). Turning values into valuation. Can corporate social responsibility survive hard times and emerge intact? *Journal of Management Development*, 30(1), 44-48.

Villafañe, J. (2004). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

Viñarás, M. (2010). El discurso de la RSC en los medios de comunicación social. *Vivat Academia*, 110, 90-104.

¹ Publicista y Máster en Desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia). Máster en Publicidad Relaciones Públicas, y candidato a Doctor en Medios, Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Conferencista en temas relacionados con publicidad y marketing en España, Argentina y Colombia. Autor de los libros *Publicidad Social* y *Principios y prácticas de la publicidad*. Ha publicado varios artículos relacionados con RSC, publicidad, reputación y marca en revistas académicas de Argentina, Chile, Colombia y España. Perteneció al grupo de Investigación Epilión de la Facultad de Publicidad de la UPB y Compress-Incom de la Universidad Autónoma de Barcelona. Correo electrónico: jaime.orozco@upb.edu.co.

² Doctora en Ciencias de la Comunicación, profesora titular del Departamento de Medios, Comunicación y Cultura de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Directora del grupo de investigación en comunicación y responsabilidad social Compress-Incom UAB. Premio a la investigación en comunicación de masas del Consejo del Audiovisual de Cataluña en 1999. Autora de monografías sobre infoentretenimiento, historia de la comunicación, edición y libros de estilo. Ha sido coordinadora de la titulación de Periodismo en la UAB y ha participado en diferentes revistas de pensamiento. Forma parte del consejo editorial de las revistas *Gazeta*, *Folios* y *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*. Correo electrónico: Carme.Ferre@uab.cat.