

# ¿Qué piensan los directores europeos sobre los riesgos y oportunidades de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa?

## What do European Directors think about risks and opportunities of Social Disclosure?

**Laura Illia. IE University**  
IE University  
laura.illia@ie.edu

**Belén Rodríguez-Cánovas**  
IE University  
belen.rodriiguez@ie.edu

**Almudena González del Valle de la Brena**  
Bureau Veritas Business School  
aglezvalle@gmail.com

Illia, L.; Rodríguez-Cánovas, B. y González del Valle, A. (2012). ¿Qué piensan los directores europeos sobre los riesgos y oportunidades de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa?. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 66 a 91

**DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.04**

RESUMEN<sup>1</sup>**JEL Classification:****M14****Palabras clave:**

Responsabilidad Social Corporativa, comunicación de la RSC, directores de comunicación, directores de RSC, *stakeholders*

Tras los múltiples escándalos corporativos, el compromiso social y ético de las compañías con la sociedad ha aumentado considerablemente, sufriendo estas una presión para comunicar información relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sin embargo, la comunicación de la RSC no resulta del todo sencilla para sus responsables. A veces, esta es percibida como un modo de perseguir un objetivo oportunista así como una herramienta de marketing con el fin de ofrecer una imagen de empresa responsable que tiene en cuenta a todos sus *stakeholders* o grupos de interés. El presente artículo revisa las principales aportaciones académicas sobre la comunicación de la RSC y los riesgos asociados a dicha comunicación. A través de entrevistas a los directores responsables de la comunicación de la RSC en las 250 principales compañías europeas, se estudian las opiniones y puntos de vista sobre la comunicación de la RSC. El objetivo del estudio es conocer qué piensan estos directores sobre los riesgos y oportunidades inmersos en la comunicación de la RSC. Del mismo modo se intenta dar una visión sobre las cuestiones problemáticas que pueden encontrar estos directores en el ejercicio de la comunicación de la RSC.

## ABSTRACT

**Clasificación JEL:****M14****Key words:**

Corporate Social Responsibility, CSR communication, CSR disclosure, communication directors, CSR directors, *stakeholders*.

After the many recent corporate scandals, the social and ethical engagement with society of corporations has leaped considerably, now suffering the latter an enormous pressure to communicate information related to Corporate Social Responsibility (CSR). However, the task of disclosing CSR is far from easy for its managers. Sometimes it is perceived as way of attaining an opportunistic aim, as a marketing tool with the objective of giving an image of being a responsible business, one that takes into account all stakeholders. This article gives an overview of the main academic contributions on communicating CSR, and of the risks related to this disclosure. Through interviews results, the research explores opinions about CSR disclosure by communication directors or CSR directors, from 250 main European companies. The object of study was to delve into what these directors believe about risks and opportunities when communicating CSR. The study also tries to give an overview of the problematic issues that these managers may encounter when dealing with CSR disclosure.

---

<sup>1</sup> Agradecimientos: Los autores agradecen a la Fundación IE que haya financiado el estudio y a los participantes, por su disponibilidad para ser entrevistados; al profesor Stelios Zyglidopoulos, por su colaboración para conducir las entrevistas en el Reino Unido; a Ana Toledo Chávarri, a Julia Emilia Sánchez y Mabel Velásquez Merlo por su apoyo en recoger y analizar datos.

## 1. Introducción

La idea que subyace en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es que las corporaciones tienen la obligación de trabajar para la mejora social (Frederick, 1978; Carroll, 1979), y por tanto, deben actuar responsablemente con los *stakeholders* o grupos de interés y comportarse de forma ética con la sociedad (Holmes y Watts, 2000). Un componente clave para el desarrollo de la RSC es su comunicación, para proporcionar información sobre el comportamiento especial de la compañía y legitimarla ante sus *stakeholders*. Particularmente, la comunicación de la RSC contribuye a que la compañía adquiera un adecuado nivel de divulgación social (Zéghal y Ahmed, 1999, Deegan y Rankin, 1999); es decir, la divulgación de la información adecuada para engrandecer la imagen corporativa con el fin de relacionarse con los *stakeholders*. Sin embargo, tal comunicación no es fácil de realizarla por dos razones principales: la primera es la propia dificultad en informar sobre la RSC, ya que ni compañías ni individuos, pueden comprobar fácilmente las acciones en ese ámbito (Carroll, 1999; Schoenberger, 2000). Mediante estándares y códigos de conducta puede mostrarse el comportamiento de una compañía pero conocer los resultados de los proyectos a largo plazo puede resultar complejo. La segunda razón es que, a menudo, las personas perciben que una compañía orgullosa de su trabajo social esconde una intención oportunista (Holmes y Watts, 2000). El reciente estudio de Havas Media (2009) sobre sostenibilidad confirma esta relación entre el contexto nacional y la disposición hacia la RSC. En un nivel mundial, el 64% de la opinión pública y de los consumidores, considera que la mayoría de las compañías son res-

ponsables socialmente y se comprometen con la protección del medioambiente para mejorar su imagen propia. Esta opinión es más fuerte en países como España (72%) y Francia (70%) que en los Estados Unidos (58%). Frecuentemente se interpreta el auténtico compromiso con la RSC como una acción de marketing. Las compañías se enfrentan a varios dilemas en la comunicación de la RSC y en su compromiso con estas prácticas. Por un lado, el compromiso con la RSC debe verse reflejado en la práctica profesional. Por otra parte, se ha de determinar el nivel correcto de transparencia para que las personas no cuestionen tales acciones de RSC; asimismo, las compañías han de contrarrestar el escepticismo de los *stakeholders* hacia aquellas comunicaciones de la empresa que identifican sus comportamientos sociales. En consecuencia los directores responsables de la comunicación de la RSC se enfrentan al público y a los *stakeholders* haciendo frente a un gran desafío (Arvidsson, 2010).

A través de este trabajo se exploran las opiniones de los directores de comunicación o de RSC de las principales compañías europeas sobre los riesgos y oportunidades al llevar a cabo la comunicación de la RSC. Si existen riesgos, el propósito es identificarlos y detectar algunas recomendaciones para evitarlos. Para ello, se entrevistaron a directores de comunicación o responsables de la RSC de las 250 principales compañías europeas. El presente artículo se estructura de la siguiente manera: En primer lugar, se expone el marco teórico sobre la comunicación de la RSC. A continuación, se describe la metodología del estudio. Finalmente, se presentan los resultados de las entrevistas junto a las conclusiones de las mismas.

## 2. Revisión de las investigaciones previas sobre la comunicación de la RSC

Investigaciones previas sobre la comunicación de la RSC han destacado los beneficios potenciales para las empresas cuando realizan comunicación externa e interna de la RSC (Maignan *et al.* 1999). Generalmente la RSC se asocia a virtudes corporativas positivas (p. ej. The Body Shop), sin embargo, ha sido demostrado que los mensajes de RSC corporativos atraen la atracción crítica (p. ej. Shell). De hecho, las investigaciones sugieren que cuanto más expongan las compañías sus ambiciones sociales y éticas, mayor probabilidad de atraer la atención crítica de los *stakeholders* (Ashforth y Gibbs, 1990; Vallentin, 2001). Otros estudios debaten sobre la siguiente reflexión: “Si una compañía se centra demasiado en comunicar asociaciones de RSC, es posible que los consumidores puedan creer que ¿la compañía está tratando de esconder algo? (Brown y Dacin, 1997).

Existe una extensa literatura sobre la comunicación de la RSC. Un grupo de académicos se ha centrado en estudiar cómo mejorar la eficacia de la comunicación de RSC. Estos estudios se refieren a cómo conseguir la transparencia (Hooghiemstra, 2000; Deegan y Rankin, 1999; Brown y Deegan, 1998; Deegan y Gordon, 1996). Tales trabajos han analizado los motivos por los que las compañías se comprometen a informar socialmente (p. ej. Hooghiemstra, 2000). Las diferencias de expectativas entre usuarios de los informes y quienes los preparan, también han sido objeto de estudio (p. ej. Deegan y Rankin, 1999). De tales estudios se perfilan dos elementos muy importantes para una eficaz comunicación de RSC: los estándares y las certificaciones

de terceras partes. Los estándares, como el GRI<sup>1</sup>, definen modelos tanto para informar explícitamente y de forma progresiva, como para evitar informes arbitrarios que no tengan base en datos cuantificables. En cierto modo, estos estándares han regulado el nivel correcto de divulgación social (Crook, 2005). Las certificaciones de terceras partes son, por otro lado, cruciales para la credibilidad de los informes.

Otro grupo de académicos analiza cómo maximizar la eficiencia de la comunicación a través de los canales (Fieseler, Fleck, Meckel, 2010; Wanderley, Lucian, Farache, de Sousa Filho, 2008; Ku, Kaid y Pfau, 2003; Holmes y Watts, 2000; Esrock y Leichty, 1998; Drumwright, 1996). Las compañías utilizan un amplio rango de canales para comunicar la RSC. Dichos canales incluyen: Los informes sociales, temáticos, códigos de conducta, sitios web, consultas a *stakeholders*, canales internos, premios y eventos, marketing relacional, envase de producto, intervenciones en prensa y televisión o material para el punto de venta. Además de los informes sociales, existen tres elementos principales con un papel particularmente importante en la divulgación social: sitios web, publicidad y comunicación a los *stakeholders*. Los académicos que estudian el uso de la web para comunicar la RSC (Esrock y Leichty, 1998, Ku *et al.*, 2003, Birth *et al.*, 2008) resaltan el potencial de la web para informar al público sobre lo que la compañía realiza en RSC. Además, la web influye en la agenda pública y construye una cultura de RSC entre consumidores y la opinión pública. En el ámbito de la publicidad de la RSC los académicos (p. ej. Drumwright, 1996, Birth *et al.*, 2008) señalan varios déficits en dicha publicidad. Por ejemplo, el público a menudo critica este tipo de

1 Global Reporting Initiative, en sus siglas en inglés.

campañas, acusando a las compañías de hacer uso de los problemas sociales en beneficio del negocio. La dirección frecuentemente desconfía de dichas campañas, porque no ve resultados económicos a corto plazo. Por último, los académicos que estudian la importancia de definir estrategias de comunicación en términos de *stakeholders* y, por tanto, cuestiones relacionadas con ellos, sugieren la necesidad de considerar tres prioridades principales: 1. El nexo entre RSC y atención al cliente (p. ej. McWilliams y Siegel, 2001; Dawkins y Lewis, 2003); 2. El nexo entre RSC, reputación corporativa y los empleados (Joyner y Payne, 2002, Bauer y Smith, 1996); y 3. La promoción de la inversión socialmente responsable (Hockerts y Moir, 2004, Keeler, 2003, Mainelli, 2004). Estudios previos que analizan la divulgación de RSC como comunicación consideran que el grado correcto de divulgación social se consigue en tres situaciones: la primera, cuando la publicidad de RSC es creíble: la compañía alcanza una cultura de RSC y la comunicación apoya la capacidad de promocionar un producto, permitiendo una mejor diferenciación, precios con prima (Dawkins y Lewis, 2003, APCO, 2004) y fidelidad del cliente (Jacob y Kyner, 1973, Keller, 1993). La segunda, cuando la comunicación aumenta la satisfacción, fidelidad y compromiso del empleado (Bevan y Wilmott, 2002, Joyner y Payne, 2002, Mowday et. al., 1979): atrae buena mano de obra (Bevan, Isles y Emery, 2004, Keeler, 2003) y hay menor rotación de empleados (Maignan, Ferrel y Hult, 1999). Finalmente, la tercera, cuando la comunicación convierte a la compañía en atractiva para inversiones socialmente responsables (Hockerts y Moir, 2004, Mainelli, 2004).

Por otro lado, hay investigaciones que han detectado que los directores temen la actitud del

público hacia la comunicación de la RSC (Birth *et al.*, 2008; Tixier, 2003; Maignan y Ralston, 2002). Aunque algunas compañías operan internacionalmente, cuentan con distintas perspectivas sobre cómo el público percibe las compañías socialmente responsables (Maignan y Ralston, 2002) y creen que ese público presenta distinta sensibilidad hacia la comunicación de la RSC. En consecuencia, los directores adoptan diversas actitudes de riesgo hacia la comunicación de la RSC. En general, la actitud de riesgo difiere dependiendo del contexto cultural en donde los directores tienen que comunicar (Tixier, 2003; Birth *et al.* 2008; Westhues y Einwiller, 2006; Adams, Hill y Roberts, 1998). De hecho, estudios previos (p. ej. Tixier, 2003, Maignan y Ralston, 2002, Haniffa y Cooke, 2005) coinciden en señalar que existen diferencias en la divulgación de RSC entre directivos anglosajones y no anglosajones. Estos últimos adoptan una actitud de bajo riesgo frente a los primeros. Creen que es demasiado arriesgado construir una imagen corporativa sobre acciones de RSC, ya que tanto la opinión pública como los medios de comunicación y los consumidores perciben esta divulgación como una intención oportunista de marketing (Tixier, 2003). En cambio, el enfoque de alto riesgo está mucho más difundido en el contexto anglosajón: “La responsabilidad social corporativa genera valor, justo como hacen las otras políticas de las compañías anglosajonas” (Tixier, 2003:80). Análogamente, en este contexto, las actividades de las compañías responsables socialmente se perciben en los medios de comunicación como beneficio tanto para la compañía como para la sociedad. Ya que parece existir distintas actitudes hacia la comunicación de la RSC dependiendo del riesgo que perciban los directores ¿Qué piensan de la comunicación de la RSC?

Las contribuciones de la literatura académica identifican tres tipos de riesgos en la comunicación de RSC. El primer riesgo se refiere al riesgo oportunista de marketing de pretender construir la imagen de la compañía, y mejorarla por tanto, a través de la RSC, lo cual puede conducir al escepticismo y cinismo (Mohr, Webb y Harris, 2001; Sen y Bhattacharya, 2001; Schlegelmilch y Pollach, 2005). El segundo riesgo, es el riesgo de *greenwashing*<sup>2</sup> en tiempos de crisis. Está comprobado que la comunicación de RSC puede ser una forma importante de proteger a una empresa del impacto negativo de una crisis específica de la compañía independientemente de su relación con los temas de RSC (Klein y Dawar, 2004). Sin embargo, un gran temor de los directores es el de ser acusado de *greenwashing* (Ivey, 2010). Las compañías que se han promovido a sí mismas como responsables socialmente parecen sufrir más cuando ocurre una crisis (Knight y Greenberg, 2002). El miedo es que construir una imagen corporativa basada en actividades de RSC tenga un efecto rebote cuando aparezca un problema. Finalmente, el tercer riesgo estudiado se refiere a los medios, al público y su escepticismo hacia compañías a pesar de sus acciones (Tixier 2003; Birth *et al.* 2008). Existe la creencia de que los medios sospechan de las actividades de RSC de las empresas y tratan de buscar la manera más destructiva y sensacionalista de sacar de contexto dichas actividades. Los múltiples escándalos han dado lugar a mayor crudeza por parte de los medios. Los directores temen el escepticismo de los medios pues pueden influir de forma negativa en la opinión

pública y los consumidores están más influidos por los comportamientos no éticos que por los éticos (Folkes y Kamins, 1999; Sen y Bhattacharya, 2001).

Existe un gran avance en el estudio de la comunicación de la RSC y en los riesgos asociados pero pocos estudios muestran las opiniones y en definitiva, las actitudes de los responsables últimos de dicha comunicación. En este sentido, este proyecto contribuye a los avances en investigación de la comunicación de la RSC presentando declaraciones, afirmaciones y la problemática a la que se enfrentan las empresas actualmente al comunicar la RSC.

### 3. Metodología

El objetivo de este estudio es explorar las opiniones los directores sobre las actividades de comunicación así como los riesgos y oportunidades al comunicar la RSC. Para ello se entrevistó a los directores bien de comunicación, o de RSC, de las principales compañías europeas. Las entrevistas forman parte de un extenso proyecto de investigación sobre RSC liderado por la School of Communication (IE University) en España, en colaboración con la Cambridge University en el Reino Unido y la Fundación IULM en Italia. El proyecto consiste en una investigación de las prácticas y diferencias entre las 250 mayores compañías de Europa en relación a sus ingresos y pertenecientes a seis países (Francia, Italia, España, Reino Unido, Suiza y Dinamarca) en once sectores distintos. Se seleccionaron los directores europeos de estos países para representar distintos contextos. Se han incluido directores con un enfoque de comunicación de la RSC de bajo riesgo (países latinos como Italia, España y Francia) y directores con actitudes de alto riesgo (países del norte de Europa o anglosajones).

---

2 Práctica de las empresas de ostentar falsamente cumplimiento con normas de conservación, protectoras del ambiente, a veces traducido como marketing verde engañoso. Se prefiere guardar el concepto en su versión inglesa.

**Muestra.** Para determinar la muestra se seleccionaron 250 compañías de la base de datos ORBIS, utilizando el tipo de industria o sector al que pertenece y los ingresos para evitar sesgos (aquellas con bajos ingresos podrían no comunicar RSC debido a su escasez de recursos). En total, el estudio incluye 42 compañías por país (España, Italia, Francia, Dinamarca, Suiza y Reino Unido). El criterio de selección de las empresas se realiza en primer lugar identificando los siguientes once sectores: servicios financieros y bancos; seguros; textil, detallista y moda; gas, agua y electricidad; petróleo y coque; alimentación, bebidas y tabaco; químicas y farmacéuticas; telecomunicaciones; transporte y automoción; detallista y venta al por mayor; turismo y hostelería. De cada sector se escogen cuatro compañías, las cuatro primeras en ingresos del sector correspondiente. Todos los países incluyen cuarenta y dos compañías, a excepción de Dinamarca que incluye cuarenta y una. En algunos países fue difícil encontrar cuatro compañías dentro del sector petróleo y coque (en cuanto a ingresos) y se completó con una compañía de otro sector a fin de tener el mismo número de compañías por país.

**Recogida de datos.** Las entrevistas se llevaron a cabo de forma electrónica y fueron seguidas de una llamada telefónica a los directores de comunicación o de RSC con el fin de recoger sus opiniones sobre la dificultad o riesgos de comunicar RSC. Las indicaciones de la entrevista incluían preguntas tanto cuantitativas como cualitativas como se muestra en el Anexo. A los encuestados se les preguntó sobre su grado de acuerdo con seis declaraciones mediante una escala Likert de 5 puntos, así como la razón de cada respuesta. Era obligatorio dar una respuesta cualitativa “porque” y que estuviera relacionada con las

experiencias al comunicar la RSC en su empresa. En total se llevaron a cabo 69 entrevistas a los directores de estas compañías en la siguiente proporción: 10% de Francia, 13% de Suiza, 13% de Reino Unido, 23% de España, 19% de Italia y 22% de Dinamarca. Se consiguieron recoger opiniones de directores de todos los sectores de la muestra excepto de turismo y hostelería.

**Análisis de datos.** Se analizaron las entrevistas mediante un análisis categórico. El análisis de datos se ha basado en métodos cualitativos (Miles y Huberman, 1994). Por este motivo fue requerido a los entrevistados explicar de forma repetida los motivos por los que consideraban si había o no un riesgo en la comunicación de la RSC.

**Resultados.** Las distintas opiniones y comentarios han sido recogidos a través de las seis categorías de preguntas formuladas a los directores entrevistados y que se presentan a continuación:

1. Comunicar la RSC es más difícil que ejecutar la RSC
2. Comunicar las actividades de RSC es un riesgo porque la empresa puede ser acusada de llevar a cabo un plan de marketing y no de RSC
3. La opinión pública y los medios de comunicación masiva (los dos o independientemente) desconfían de empresas que informan sobre sus actividades en RSC
4. Construir la imagen de una empresa alrededor de la RSC es un riesgo ya que puede producirse un efecto rebote sobre la imagen corporativa, aun más en periodos de crisis
5. Llevar a cabo publicidad con una dimensión social es un riesgo porque puede ser considerado como una táctica clandestina de publicidad a pesar de ser un autentico acto de compromiso social por parte de la empresa
6. El uso de blogs corporativos como foros para expresar la posición de una empresa sobre te-

mática de RSC es un riesgo porque puede ser considerado una táctica de marketing a pesar de ser un autentico compromiso social por parte de la empresa

Seguidamente se exponen los resultados para cada una de las categorías y conclusiones sobre las mismas.

### 1. ¿Es la comunicación de la RSC más difícil que ejecutar la RSC?

De las entrevistas realizadas se revela sobre la primera declaración que los directores responsables de la comunicación de RSC en su día a día se enfrentan a un claro dilema entre comunicar RSC o comprometerse con la RSC pues ambos procesos presentan complejidades y riesgos. Dichos riesgos pueden ser evitados fácilmente gracias a una comunicación de confianza basada en la prudencia, equilibrio, rigor y transparencia así como conociendo bien a los medios de comunicación, la audiencia y los *stakeholders*.

#### 1.1. ¿Por qué opinan que la comunicación es más fácil que el compromiso con la RSC?

Este perfil de director es aquel que cree que la comunicación está en la acción de la compañía y no percibe la comunicación como mera información sino como acción. Para ellos la acción habla por sí sola, tal y como describe la siguiente cita: “Actividades de RSC bien planificadas comunican por ellas mismas su significado” (Italia). Dichos directores ponen de manifiesto la complejidad del compromiso con la RSC, ya que se requiere cambiar la cultura de la organización y encontrar nuevas formas de trabajar: “Todo esto es un gran reto en cualquier organización” decía un directivo inglés. Por otro lado, los directores subrayan que para comprometerse con la RSC han de tenerse en cuenta más aspectos además del financiero. De hecho, la RSC es clave en aquella estrategia que implica procesos de cambio que afectan a distintas unidades de negocio e individuos. En esta línea

**Cuadro 1 (I de VI) · El dilema entre comunicar o comprometerse con la RSC**

Cuestión	Respuesta	Cita textual
<b>Dilema: ¿Comunicar o comprometerse con la RSC?</b>	<b>Acción es comunicación:</b> Es más difícil comprometerse en RSC	“Realizar RSC consiste en cambiar la cultura de la organización” (Reino Unido) “Requiere la movilización de toda la compañía y transformar los procesos en el día a día” (España) “Un comportamiento serio en RSC requiere un contrato verdadero con el tiempo” (Francia)
	<b>Comunicación es acción:</b> Es más complicado la comunicación de RSC	“Para comunicar de forma eficiente, la organización tiene que definir qué es para ella RSC y comunicar esto tanto de forma interna como externa” (Reino Unido) “Hay múltiples expectativas de los <i>stakeholders</i> . Lo que es una obligación para una audiencia es insuficiente para la otra” (Suiza) “Nos enfrentamos a un problema cuando comunicamos RSC: la falta de credibilidad” (España)

argumentan que “la RSC es muchísimo más que comunicación. Es una herramienta de cambio de dirección interna, que tiene en consideración las condiciones a las que el negocio se enfrenta, tales como el cambio climático, la voluntad de los *stakeholders* o la externalización” (Dinamarca). Los cambios en RSC se llevan a cabo y se tienen que comprender en la compañía, “de abajo a los niveles directivos” (Italia). Finalmente, los entrevistados destacan que ha de tenerse en cuenta el tamaño y la localización de la compañía. Para una empresa danesa “implementar principios y estrategias en una gran organización con más de 22.000 empleados en 14 países es un desafío mucho mayor que comunicar sobre aquello que se hace y los porqués”.

### **1.2. La comunicación de la RSC es más difícil que el compromiso.**

En contraposición a la postura anterior, varios directores consideran que la comunicación es acción. Por consiguiente, argumentan que la comunicación de la RSC es más difícil que su compromiso. Desvelan que los problemas más frecuentes a los que se enfrentan son la falta de credibilidad, la dificultad al proporcionar mensajes concisos así como responder a las numerosas y diversas expectativas de los *stakeholders*. Por otra parte, para ser eficaz al comunicar la RSC, se debe mostrar una foto realista de la compañía aunque esto sea complicado ya que la función de la comunicación ha de ir más allá y dar información concisa y transparente. Algunos entrevistados identificaron que existen dificultades técnicas para comunicar de forma eficaz y creíble. “Comunicar es más complejo e implica muchas zonas oscuras. La comunicación eficaz y creíble cubre áreas en las que la

empresa ha errado o bastante más complejas de lo que el público ha podido comprender. Esto requiere más habilidades y sutileza de la que se necesita para prácticas de inversión social simplemente, o para medir el estatus socioeconómico de una comunidad local, ya que cada tarea es única para cada momento” (Reino Unido). Otra de las inquietudes mostradas residía sobre la audiencia objetivo, ya que cada tipo de audiencia presenta distintas expectativas; a su vez la audiencia es percibida como un ente complejo, como indica una empresa suiza: “hay distintas expectativas por parte de los *stakeholders*. Lo que para una audiencia es una obligación, resulta insuficiente para otra. Conseguir el equilibrio entre los KPIs<sup>3</sup> (y elegir qué KPIs) y qué historias contar es un reto perenne”. Los diferentes canales de comunicación de RSC también presentan retos. Conseguir una amplia audiencia puede ser ya bastante competitivo como para que las empresas compitan con “noticias interesantes e historias de dominio público” (Dinamarca). En este sentido, el principal riesgo percibido viene de la relación con los medios. “Cuando se comunica RSC, la compañía siempre depende de terceras partes” (España) y estas partes no siempre comparten el mismo objetivo. “Muchas compañías perciben que comunicar RSC es un riesgo y detestan hacerlo porque saben que los medios buscarán historias negativas” (Dinamarca). Finalmente, para estos directores la comunicación es muy arriesgada porque puede dañar la credibilidad si los mensajes no están equilibrados “nos enfrentamos a un problema cuando comunicamos RSC: la falta de credibilidad. Existe todavía la percepción de que lo que se comunica es humo”

---

3 *Key Performance Indicators*: Indicadores clave de negocio para medir la eficiencia de las empresas.

(España). El principal problema declarado en este sentido es que la RSC puede ser malinterpretada como marketing social o entendida como *greenwashing*: “una compañía no siempre está legitimada para comunicar sus propias acciones de RSC. Sus *stakeholders* pueden empezar a sospechar, acusar a la compañía de *greenwashing*” (Francia).

## 2. Comunicar las actividades de RSC es un riesgo porque la empresa puede ser acusada de llevar a cabo un plan de marketing y no de RSC

Se preguntó en la declaración segunda a los directivos si al comunicar la RSC existe el riesgo de ser acusado de hacer marketing. En general, los directores perciben el riesgo fundamentalmente

cuando la comunicación no corresponde justamente con lo que se hace.

### 2.1. La comunicación de la RSC no reviste riesgos

Algunas compañías declararon que no existen riesgos cuando se comunican las acciones de RSC (España e Italia). Si la RSC está “en línea con la estrategia de negocio” (Suiza) o si está “integrada efectivamente en el modelo de negocio, el debate sobre la imagen de *greenwashing* puede ser fácilmente superado” (España). Además, varios directores declararon que la comunicación de la RSC puede ser contemplada como una oportunidad para “demostrar el compromiso verdadero de la compañía en términos de recursos y estructura organizacional” (Italia) y un me-

**Cuadro 2 (II de VI): Riesgos de hacer marketing a través de la comunicación de la RSC**

Cuestión	Respuesta	Cita textual
Riesgos de “marketing” en la comunicación de RSC	No existen tales riesgos o es “fácil evitar los riesgos”	<p>“Si hechos reales y medibles apoyan la comunicación, entonces la compañía puede fácilmente y en cualquier momento demostrar todo lo que se ha dicho” (Italia)</p> <p>“Una comunicación de confianza no debería significar riesgos. Por el contrario, debería significar una oportunidad para aumentar los beneficios” (España)</p> <p>“La comunicación de la RSC es segura y correcta porque ayuda a compartir experiencias y crear conciencia en el público” (Italia)</p>
	Existen riesgos	<p>Para una firma inglesa, “el riesgo está presente por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la comunicación no está alineada con lo que el negocio está realmente realizando, puede atraer todavía mayor atención.</li> <li>• Si las organizaciones no han direccionado el número de temas de RSC relacionados con el núcleo de sus actividades de negocio.</li> <li>• Si la RSC se comunica demasiado en relación a un producto en particular o marca donde no es apropiado”</li> </ul>
	¿Cómo evitar los riesgos?	<p>“Siendo prudente en la propia comunicación, el riesgo puede ser controlado” (Dinamarca)</p> <p>“Con un compromiso robusto con los <i>stakeholders</i> y una credibilidad sofisticada próxima a la comunicación de la RSC, los riesgos son controlados y mitigados” (Reino Unido)</p>

dio para demostrar el compromiso del público y contribuir a que se construya una cultura sobre estos temas como indica la siguiente frase “la comunicación de RSC es útil porque proporciona a la compañía la imagen justa. Es correcta y segura porque ayuda a compartir experiencias y a crear consciencia” (Italia).

## 2.2. Cuando se comunica RSC si se presentan riesgos

Por el contrario, varios encuestados consideran que “siempre está presente el riesgo de que la comunicación de RSC se perciba como acción de marketing” (Dinamarca), especialmente si la comunicación no se ajusta a lo que realmente se está haciendo: “la comunicación debe ir de la mano de la puesta en práctica eficaz de todo lo que se esté declarando” (Italia). Otro de los riesgos constatados en las respuestas es que una mala comunicación de RSC puede poner en duda a la compañía. Además si la compañía dice y no hace, se puede poner en serio riesgo a la compañía en cuanto a su reputación, su credibilidad o coherencia y “se puede dañar la autenticidad de la compañía y por tanto la percepción del consumidor de compañía verdadera y de confianza” (Dinamarca).

## 2.3. ¿Cómo evitar los riesgos en la comunicación de RSC?

Una compañía inglesa explicó cómo evitar el riesgo de que acusen a la compañía de hacer *greenwashing*, o marketing, mediante unas reglas: “a) Enfrentate a tus grandes problemas o cuestiones de forma directa, b) no muestres dudas sobre tus problemas reales porque sean difíciles, c) Sé honesto y equilibrado en tus comunicaciones, no solo en las nuevas y buenas historias, d) Responde a lo que tus *stakeholders* te

piden; si comunicas lo que interesa a la gente, es más difícil que te señalen por hacer *greenwashing* o relaciones públicas”. Igualmente se resaltaron dos cualidades como importantes para reducir y prevenir los riesgos: prudencia y equilibrio. Varias empresas respondieron que la comunicación no está equilibrada si solo se comunican las buenas noticias (Reino Unido, Dinamarca). Por último, todos señalaron que es importante tener en cuenta que el grado de riesgo depende de cuánta implicación tienen los *stakeholders* en la comunicación de RSC: “es un reto convencer a los *stakeholders* de que la transparencia es más necesaria que las relaciones públicas” (Reino Unido). Asimismo, indicaron que las audiencias internas y externas han de considerarse como separadas: “los medios están más interesados en las malas noticias, más que en las buenas noticias ya que estas se perciben a menudo como *Greenwashing* (Suiza).

## 3. ¿Cuáles son las actitudes de la opinión pública y de los medios de comunicación sobre las empresas que comunican RSC?

Mediante la tercera declaración se pretende conocer qué piensan los directores sobre las actitudes y/o el escepticismo de la opinión pública o los medios de comunicación hacia aquellas compañías que informan sobre sus acciones de RSC. La mayoría de los directores no perciben tal escepticismo, al menos en los casos de empresas que comunican acciones de RSC que realmente son implementadas. Del estudio se desvela que el interés público por estas acciones ha ido aumentando en los últimos tiempos. Varios incidieron sobre la importancia de ser mucho más transparentes debido a los escándalos pasados.

**Cuadro 3 (III de VI): ¿Qué piensa la opinión pública o los medios de comunicación sobre la comunicación de RSC?**

Cuestión	Respuesta	Cita textual
Actitudes de la opinión pública o de los medios de comunicación	No hay escepticismo	"Los medios de comunicación otorgan un trato de favor a las compañías que informan sobre sus políticas y actividades en el reino de la RSC" (España) "Muchas acciones son perfectamente comprendidas" (Italia)
	Son escépticos	"La credibilidad de los negocios está afectada por numerosos escándalos corporativos" (España) "Debería de haber escépticos. Es en parte emitir juicios críticos de la información que recibes" (Dinamarca)
	Depende	"De la reputación de la compañía (Italia) y de la credibilidad" (Dinamarca, Suiza) "De la industria donde la compañía opere" (Suiza)

**3.1. La mayoría de los encuestados no perciben tal escepticismo ni en la opinión pública ni en los medios.**

La mayor parte de los directores que participaron en la encuesta no piensan que la opinión pública o los medios de comunicación sean escépticos hacia aquellas compañías que proporcionan información sobre sus acciones de RSC. Un director italiano declaró lo siguiente: "Creo que, a pesar de todo, la impresión de la opinión pública favorece a aquellos que comunican su compromiso en esta materia ya que hoy en día muchas acciones son perfectamente entendidas pues hay un conocimiento bastante extenso de estas materias por los medios y la opinión pública". De hecho, es evidente que algo ha cambiado en los últimos años en relación a la percepción de los medios y su interés por la RSC como muestran las siguientes declaraciones: "Ha habido un interés creciente en las actividades de RSC y en el comportamiento en los últimos años, especialmente en los medios (Reino Unido); "Los medios han evolucionado, han asimilado el concepto de la RSC. Por consiguiente, es posible creer que los medios aprecian a las compañías que apoyan la transparencia" (España). Los di-

rectores además indicaron que los medios sospechan sólo de aquellas compañías que se centran más en la comunicación que en la acción de RSC. Como fue señalado anteriormente si la comunicación se lleva a cabo de forma responsable y sincera "puede generar un alto nivel de confianza" (España). En este sentido, un director afirmó que "si la compañía desarrolla un plan de RSC serio e informa sobre ello, la opinión pública se interesará en comprender y consolidar una relación de confianza con la empresa" (Italia). Según una empresa suiza "hacer campaña es negativo, pero un trabajo simple de comunicación, por ejemplo, en presentaciones o un capítulo en el informe de la compañía, es positivo".

**3.2. Aquellos que consideran que la actitud es escéptica**

Otro grupo de directores perciben que los medios son escépticos y opinan que "la sospecha es lógica cuando perciben una variación desproporcionada entre lo que se está realmente haciendo y lo que se comunica; cuando el foco es solo publicidad, sin el equilibrio necesario" (España). "Toda nuestra experiencia muestra que se requiere más transparencia por parte de un mayor rango

de *stakeholders*” (Suiza). Las razones de tal sospecha probablemente se deban a que “en los comienzos de la RSC algunas compañías se centraron menos en RSC y más en construir imagen” (Dinamarca). El que los medios sean críticos puede ser “tanto comprensible como estimulante. La opinión pública y los medios se alegrarán de ello si la forma y el contenido de la comunicación son buenos y los hechos relatados son reales y verificables (Francia).”

### 3.3. Depende

Las actitudes de la opinión pública y de los medios de comunicación dependen tanto de la reputación de la compañía (Italia) como de la credibilidad (Dinamarca, Suiza) que están relacionadas con el comportamiento previo de la empresa. Existe un peligro inherente en las compañías que han hecho frente a críticas públicas: el escepticismo. Sin embargo, un informe de buena calidad admitirá que la compañía se ha comportado mal en el pasado y aclarará que la empresa está haciendo todo para mejorar su mal comportamiento (Reino Unido). Igualmente, las percepciones son distintas según el sector (Suiza) ya que la reputación de los sectores industriales puede variar significativamente. Por ejemplo, “en las empresas de telecomunicación hay menos escepticismo sobre la naturaleza del negocio que en los demás sectores como el del tabaco o las líneas aéreas” (Reino Unido).

## 4. ¿Es apropiado construir la imagen corporativa de la compañía a través de la RSC? ¿Es útil durante tiempos de crisis de la empresa?

La cuarta declaración se centraba en conocer si integrar el compromiso con la RSC en la imagen de la compañía podía significar algún riesgo du-

rante tiempos de crisis de la misma compañía, pues es posible que genere un efecto rebote y que todo lo que se ha dicho y hecho en materia de RSC se vuelva contra la empresa. Los directores subrayaron en sus respuestas que si se comprende la RSC como parte de la identidad central de la compañía y ésta permanece estable también en tiempo de crisis, no existe tal riesgo. La RSC puede incluso llegar a ser una oportunidad en periodos difíciles y para ello resulta clave que los principios de RSC empapen toda la compañía de tal manera que se conviertan en la orientación del negocio. (Véase cuadro 4, Pág. 79)

### 4.1. Riesgos: solo para quienes no integran la RSC en su imagen corporativa

Estos directores indicaron que cuando se construye la imagen corporativa mediante la comunicación de RSC el riesgo sólo surge cuando las compañías actúan de forma opuesta a su estrategia de RSC, lo perciben como marketing más que como parte integral y transversal de su negocio y que “un efecto rebote podría pasar solo si se actúa contra la política de RSC que se declara” (Dinamarca). Para ello resulta necesario comprender que la RSC es una estrategia a largo plazo. La RSC es entendida como parte de la identidad central de la compañía y ha de mantenerse estable incluso en tiempos de crisis. Un director danés comentaba que “es precisamente lo que se hace en tiempos de crisis lo que define a la compañía. Si no se quiere realizar RSC en tiempos de crisis, entonces no se debería de hacer nada de RSC”. Además, la RSC es vista como un probable elemento positivo en tiempos difíciles. La razón la daba un directivo del Reino Unido: “en tiempos de crisis la imagen corporativa se ve afectada siempre. Un acercamiento efectivo a la gestión de la RSC tendría, en efecto,

**Cuadro 4 (IV de VI): Construir la imagen corporativa a través de la RSC: ¿Es útil en periodos de crisis?**

Cuestión	Respuesta	Cita textual
<b>La comunicación de la RSC: ¿ayuda a la imagen corporativa en caso de crisis?</b>	<b>Es un riesgo:</b> solo para quienes no integran la RSC en su imagen corporativa	<p>“Solo es un riesgo si la RSC internamente es considerada como marketing” (Dinamarca)</p> <p>“Si una compañía se compromete con la sociedad a largo plazo, y dicho compromiso está cercano a su núcleo de negocios, es más probable mantenerse fiel a los propios principios, y no seguir tendencias marcadas por otros” (Suiza)</p> <p>La RSC “puede convertirse en una ventaja competitiva durante una crisis económica” (España)</p>
	<b>Siempre hay riesgos</b>	<p>“No creo que sea seguro ponerse una etiqueta RSC. Un buen ejemplo de ello es BP en su campaña <i>Beyond Petroleum</i>. Puede salir el tiro por la culata” (Reino Unido)</p>
	<b>La imagen corporativa es mucho más que RSC</b>	<p>“La imagen corporativa es mucho más que RSC. En la imagen corporativa influyen muchos factores, no solo las políticas de RSC” (Italia)</p> <p>“La compañía tiene que comunicar además otros aspectos” (Italia)</p>

que limitar el daño”. En tiempos de crisis se hace más necesaria la transparencia y la responsabilidad social, como se pone de manifiesto en la siguiente cita: “en este tiempo de crisis, se tiene que invertir profundamente en RSC porque crea valor, garantiza un retorno estable” (Italia). Un directivo danés añade que “la RSC es gestionar riesgos y cuestiones. Cualquier compañía puede tener problemas pero aquella que comunica honestamente y abiertamente y que se esfuerza por hacerlo lo mejor posible, está en mejor posición para controlar y navegar pacíficamente a través de una crisis”.

#### 4.2. Siempre hay riesgos

De forma opuesta y mostrando ejemplos actuales, directores señalaron los múltiples riesgos al implantar la estrategia basada en construir la imagen corporativa mediante la comunicación de RSC. Para este tipo de directores, es más estratégico mantener un perfil bajo. Un directivo danés opinaba que “los ejemplos nos muestran que esconder la cabeza puede ser, aunque no se puede

de generalizar, una estrategia mejor que crear una imagen alrededor de la RSC”. Otro de la misma nacionalidad decía que “afirmar que se actúa en RSC y con niveles éticos, por supuesto que es peligroso, sobre todo si surgen ejemplos malos de lo contrario”. Algunas compañías señalan lo que se pueden convertir en positivas o negativas consecuencias de una imagen corporativa que integre el compromiso en RSC de la entidad. Un director del Reino Unido ilustraba “el caso de una compañía apoyada en las acciones de RSC, o en la ética, comprada por un grupo mayor. Esto genera potencialmente cierta prensa negativa y sin embargo, dichas compañías siguen siendo marcas exitosas, incluso cuando la empresa matriz no se define precisamente por su RSC”. En cuanto a los peligros de utilizar en comunicación testimonios de personajes, un director de Dinamarca comentó que “también es arriesgado por parte de Bacardi contratar a Michael Schumacher como campeón de la sobriedad en la conducción, porque si se le detiene bebido, la marca sufrirá mucho”.

### 4.3. La imagen corporativa es mucho más que RSC

Un grupo de respuestas giraba en torno a que muchos son los factores que influyen en la imagen corporativa y el papel de la RSC en ella. Como explica un director español “la RSC está adherida al núcleo central de la gestión de la compañía, y aunque puede influir positivamente en la imagen, no es posible construir una imagen corporativa alrededor de la RSC. La razón es que “podría ser dañino porque se establecería una relación unívoca entre las dos” (España). Este perfil de director subraya la idea de que la RSC es parte transversal de la compañía, y debido a ésto, ha de mantenerse transversal en la imagen corporativa, y no como punto central siendo la RSC limitada como herramienta de comunicación corporativa tal y como resume la siguiente cita: “Los compromisos de RSC nunca deben ser el tema principal de las actividades de comunicación, sino contenido complementario” (Suiza). Entre los factores señalados por los directores como claves para construir la imagen corporativa figuran “la eficiencia, la rentabilidad,

la transparencia, el cumplimiento de las normas” (España). Otros señalan la “habilidad de la compañía para realizar bien su negocio: productos reconocidos por su calidad, precio adecuado, contenido” (Italia).

### 5. El debate: ¿La comunicación de la RSC puede ser percibida como publicidad?

La comunicación publicitaria con dimensión social puede ser considerada a menudo como publicidad encubierta en lugar de comunicar el auténtico compromiso social de la compañía. Se preguntó en la declaración quinta sobre esta relación entre comunicación de RSC y publicidad. Las opiniones fueron tan diversas como encuestados hay. Un entrevistado afirmaba que “la comunicación de la RSC debería ser contemplada como publicidad” (Dinamarca). Por el contrario, otro del mismo país afirma que “la publicidad debería mantenerse alejada del informe y de la comunicación de RSC” (Dinamarca) o incluso llegando a afirmar con rotundidad que “¡nunca se ha de utilizar la RSC en publicidad!” (Dinamarca).

**Cuadro 5 (V de VI): ¿Es la comunicación de RSC publicidad encubierta?**

Cuestión	Respuesta	Cita textual
<b>La publicidad de la RSC: una práctica debatida</b>	La comunicación de la RSC debería ser percibida como <b>publicidad</b>	“Hazlo bien y cuéntalo” (Suiza) “El público siempre aprecia la publicidad con dimensión social” (Italia) “Es una situación en la que todos ganan” (Suiza)
	La comunicación de RSC ha de estar <b>lejos de la publicidad</b>	“Nunca hay que usar la RSC en publicidad” (Dinamarca) “Cuando se usa la RSC para publicidad parece que sale del presupuesto de marketing, no una filosofía integrada o un estándar corporativo con el que la compañía opera sistemáticamente” (Reino Unido)
	<b>Depende</b>	Sobre todo “de si la publicidad gira alrededor del núcleo de negocio o no” (Reino Unido) “Esto depende enteramente de la naturaleza de la publicidad y del producto” (Reino Unido) “Es necesario, de hecho, que los empleados no perciban una distancia entre mensajes y hechos” (Francia)

### 5.1. La comunicación de la RSC debería ser percibida como publicidad

El principio que los directores comparten al considerar que la RSC debería ser parte de la estrategia de publicidad es el de “hazlo bien y cuéntalo” (Suiza). Uno se podría preguntar “¿por qué malinterpreta la gente este tipo de publicidad?”. Ante ello, como responde un director italiano: “es claro para todos que la compañía quiere publicitarse. Es legítimo que una compañía quiera promocionar su imagen; los requisitos esenciales son muy claros para el público, no hay engaño. Lo importante es realizar declaraciones verdaderas” (Italia). Los directores piensan que el “público siempre aprecia la publicidad con dimensión social, siempre y cuando refleje el propósito real de seguir los objetivos citados” (Italia). Otro director suizo pensaba que “la comunicación de los esfuerzos sociales y ecológicos, que complementan ventajas principales para los *stakeholders* solo puede dar lugar a una situación en la que todos ganan”. Sin embargo, en las respuestas aparece también una percepción de que existe el riesgo, al igual que en anteriores preguntas. Esta publicidad con dimensión social, como la comunicación de la RSC, solo debería hacerse “si la compañía está verdaderamente comprometida en los distintos ámbitos de la RSC; se puede publicitar esto sin ningún peligro, si se hace con transparencia y de forma rigurosa” (España). Solo podría verse el riesgo si “las actividades sociales no están en coherencia con la misión, la visión y las estrategias de la compañía” (Italia).

### 5.2. ¿Tendría que alejarse la publicidad de la comunicación de RSC?

De forma opuesta, algunas compañías respondieron que la publicidad tendría que mantenerse totalmente alejada de la comunicación o de los

informes sobre RSC (Dinamarca). Si lo que se quiere es hacer publicidad, entonces no se puede usar como propaganda de actividades sociales o del compromiso social, como se desprende de esta opinión: “Es importante separar estos tipos de actividades y gestionarlas a través de un canal adecuado, según su naturaleza” (España).

### 5.3. Depende

Otros de los encuestados declararon que depende fundamentalmente de que la publicidad gire o no alrededor del núcleo central del negocio. Un director español señaló que “cada inversión social tiene que tener una razón por la que se asocia al negocio de la compañía, y su impacto sobre la sociedad tiene que medirse y generar una situación en la que todos ganen, tanto la compañía como la sociedad”. Como ejemplo un director comentó: “una compañía de petróleo y gas, que anuncia su negocio en renovables, el cual significa tan solo un 1% de su beneficio, es claramente hipócrita. Sin embargo, la misma compañía cuando enfatiza que estas energías renovables satisfacen una necesidad social energética, actúa de forma menos peligrosa, ya que es mucho más convincente y coherente intelectualmente” (Reino Unido). Hay que considerar también en esta disyuntiva la naturaleza de la publicidad y del producto. Si está diseñado como promoción pura, (relacionar publicidad y RSC) es claramente una estrategia arriesgada (“cómprame, somos una compañía genial”). Si se trata en cambio de ofrecer información o guía que beneficiaría también al consumidor y al medio ambiente, un respondiente decía que “implica menos riesgo (cómprame, lava a 30 grados y ayuda a ahorrar energía)” (Reino Unido). Otras compañías creen que todavía asistiremos a cambios en esta cuestión como se observa en la siguiente cita: “pienso que

se necesita un análisis extremadamente cuidadoso de las prácticas corrientes internas para usar la dimensión social como herramienta en publicidad” (Italia). Incluso algunos plantean la posibilidad de que sean los gobiernos o las agencias institucionales las que tomen parte en este planteamiento futuro: “con el tiempo, se regulará tal y como está ya haciéndose en el ámbito medio-ambiental” (España).

## 6. ¿Presentan los blogs en la comunicación de RSC riesgo de ser percibidos como táctica de marketing en lugar de un compromiso de la empresa?

Para finalizar la entrevista, se presentaba una declaración sobre el desarrollo de blogs corporativos de RSC como lugar para expresar la opinión de una compañía y si son o no arriesgados. Esta declaración como la anterior, provoca diferentes

reacciones entre los encuestados. Por un lado, aquellos que están de acuerdo exponen que “no pienso que los blogs sean herramientas adecuadas para comunicar la implicación de una compañía en responsabilidad social” (Suiza). En el lado contrario, algunos directores declaran que no ven cómo “exactamente puede llegar a ser ese riesgo” (España) o “siempre que tus actividades sean reales y sinceras será una cosa natural discutir a través de blogs” (Dinamarca). Otros directores consideran que los blogs son adecuados si la compañía está preparada para ello.

### 6.1. No al uso de blogs para la RSC, o al menos, no todavía

Un grupo grande de las compañías entrevistadas no utilizan blogs para comunicar la RSC. Muchos expresan su inexperiencia con este medio (Reino Unido). Una compañía italiana argumentó que se trata de medios que todavía hay que validar.

**Cuadro 6 (VI de VI): ¿Han de utilizarse los blogs para comunicar la RSC? ¿Es arriesgado?**

Cuestión	Respuesta	Cita textual
El uso de blogs en la RSC: una cuestión de carácter	<b>No al uso de blogs,</b> “o al menos no todavía”	<p>“Es definitivamente muy arriesgado porque los blogs corporativos son considerados como tentativas de marketing” (Italia)</p> <p>“El público siempre aprecia la publicidad con dimensión social” (Italia)</p> <p>“Los blogs son medios que aún no han sido validados. La web está ampliamente dominada por la espontaneidad y una compañía no es espontánea por definición” (Italia)</p>
	<b>Los blogs son una oportunidad</b>	<p>“Siempre que tus actividades sean reales y sinceras será natural discutir las a través de los blogs” (Dinamarca)</p> <p>“Los blogs son verdaderos lugares de intercambio, y verdaderos lugares de desafío entre la compañía y sus <i>stakeholders</i>” (Francia)</p>
	<b>Los blogs tiene algunos riesgos evitables</b>	<p>“Usar blogs corporativos es arriesgado porque no hay censura. Mi experiencia con los blogs es que se encuentran muchas críticas de los participantes mismos” (Suiza)</p> <p>“Los blogs pueden verse como un auténtico esfuerzo por ser más transparente. Pero perderán credibilidad si solo se perciben como el reflejo de la línea corporativa” (Reino Unido)</p> <p>“La gestión de los blogs requerirá una buena política de comunicación y una respuesta rápida al contenido crítico” (Suiza)</p>

Un director danés añade que “hay estudios que muestran que los blogs corporativos despiertan un bajo interés y credibilidad, porque se perciben como marketing encubierto en vez de un diálogo genuino entre la compañía y el consumidor u otros individuos implicados”. No en todos los sectores ni para todas las audiencias se consideran útiles los blogs como medio de comunicación como demuestra la siguiente expresión de un director del Reino Unido: “Para una gran compañía, los blogs parecen un intento desesperado por mantenerse a la altura de los tiempos” (Reino Unido).

### **6.2. Los blogs en la comunicación de la RSC como oportunidad**

Algunos de los entrevistados indicaron que los blogs podrían ser espacios interesantes que contribuyen a la comunicación corporativa. Pueden presentar una oportunidad para subrayar cómo se involucran los *stakeholders* en cuestiones específicas, decía un director de una compañía italiana. Pueden también ser “un canal de comunicación adicional, con la especificidad de que permiten tener conocimiento directo de las opiniones de sus lectores” (España). Otro uso de los blogs, detectado en las respuestas, y que puede ser considerado como oportunidad para las compañías, es que muchas ya los están usando para comunicar RSC tanto internamente como a audiencias más amplias. Directores de Francia y de España señalaron cómo los respectivos blogs corporativos permiten discutir sobre cuestiones relevantes para la sociedad.

### **6.3. Los blogs en la comunicación de la RSC presentan algunos riesgos evitables**

De nuevo, la utilización de los blogs en la RSC aparece como una fuente de riesgo, sobre todo

ante críticas que se pueden incluir en ellos. Los blogs presentan un riesgo porque “agrupan las opiniones de la gente real” (España) o porque “no hay censura” (Suiza). Un director se expresaba así: “los blogs corporativos son a menudo lugares en los que la dirección se ve atacada, y por ello los directivos no deberían de utilizarlos, ni aquellos que quieran presentar las acciones de RSC; más bien al contrario, estas acciones habría que llevarlas a cabo” (Italia). Un director del Reino Unido declaraba que los riesgos “dependen por lo tanto de cuán controlado es el blog y de su interactividad”. El blog puede ser considerado más verdadero si también incluye respuestas de lectores, y así despejar el riesgo de ser considerado como publicidad unidireccional (Reino Unido). Por lo tanto, la clave para estos riesgos evitables es la gestión de los blogs: “los blogueros tienen que respetar la regla de la honestidad y expresar su visión personal, no hablar en nombre de otro” (Suiza).

## **Conclusiones**

Los resultados muestran que los directores consideran la comunicación de la RSC más una oportunidad que un riesgo frente a la intuición inicial de que estos temen la actitud del público, según otros estudios anteriores (Birth et al., 2008; Tixier, 2003; Maignan y Ralston, 2002). En primer lugar, hay que destacar que las conclusiones a las que se ha llegado no permiten validar la teoría de que existen diferencias de actitudes ante el riesgo entre directivos anglosajones y no anglosajones; no se pueden corroborar que estos últimos adoptan una actitud de bajo riesgo frente a los primeros (Tixier, 2003, Maignan y Ralston, 2002, Haniffa y Cooke, 2005). En segundo lugar, sí surge un punto de vista común: la comunicación de RSC es cada vez más un ámbito conocido

por los medios y reconocido por la opinión pública en general, quienes parecen mostrar un creciente interés y estar mejor informados en la actualidad. Los directores ya no temen tanto al escepticismo del público y de los medios como lo hacían en el pasado, frente a estudios previos (Tixier 2003; Birth et al. 2008) que subrayaban la idea de que los medios sospechaban de las actividades de RSC de las empresas y trataban de buscar la manera más destructiva y sensacionalista de sacar de contexto dichas actividades. En cambio, se observa cómo recientemente han surgido revistas especializadas en temas RSC, cómo los medios prestan cada vez más espacios destinados a la RSC mostrando mensajes positivos, cómo incluso incluyen rúbricas especializadas en el área.

Se puede concluir que la manera en que se entiende la RSC, así como la relación entre comunicarla y comprometerse con ella, varía de compañía a compañía y de director a director. Por tanto, algunas empresas comprenden la RSC como una función conductora de comunicación “la comunicación de la RSC y su logro conducirán a realizar RSC” (Reino Unido). Otros la ven como una parte integrada de sus cimientos y valores, y “no ven necesidad de comunicarla” (Dinamarca). Además, las fronteras entre acción y comunicación no están firmemente definidas. Para algunos entrevistados, la relación parece clara “si actúas fundamentalmente con responsabilidad social, puedes comunicarlo fácilmente, de forma transparente y con credibilidad. Solo has de comunicar lo que haces” (Suiza); y “realizar RSC es una parte natural de la propia moral” (Dinamarca). Hay que destacar que las líneas entre comunicación y marketing no están del todo claras. A veces tal confusión puede ser integrada dentro de la estructura de la organización,

pero “es crucial que la responsabilidad de RSC no recaiga en el departamento de marketing, o que su gestión no la realicen no profesionales de la RSC” (Dinamarca). La RSC puede convertirse en “exclusivamente un plan de marketing si la compañía no integra realmente la responsabilidad social dentro de sus políticas y procesos” (España). La comunicación de la RSC puede ser también entendida como marketing: “algunas compañías desarrollan una comunicación que puede ser calificada como marketing social, cuyo objetivo es conseguir la aprobación del mercado o de los medios de un grupo en particular” (España). Ciertos directores indicaron que ellos “incluso ya notan cierta evidencia en las reivindicaciones de estar haciendo *greenwashing*” (Reino Unido), por ejemplo, cuando las empresas utilizan “una forma de comunicar en la que las formas sobrepasan el contenido” (Francia). Sobre ello advierten que “las acciones de RSC diseñadas solamente para propósitos de marketing ahuyentan la verdad” (Italia).

Por otra parte, la investigación sí identifica algunos riesgos. El principal riesgo señalado se refiere a la pérdida de credibilidad de la compañía y a su reputación así como al nivel de confianza de los *stakeholders*. La divulgación de la RSC dentro de la profesión es sospechosa. Un director señaló que “hacer declaraciones o comunicaciones no es suficiente. A menudo, iniciativas confusas y nublosas se esconden detrás de actividades elegantes de comunicación” (Italia). Otro cree que “frecuentemente encontramos declaraciones de propósitos que no corresponden a los actuales logros dentro de la compañía, más bien lo contrario” (Italia). Este estudio pone de manifiesto que, el uso de la publicidad de RSC y el uso de blogs, en especial, son herramientas aún muy discutidas; algunos

directores las consideran demasiado arriesgadas ya que se relacionan directamente con marketing. Por otro lado como la RSC se encuentra en proceso de profesionalizarse. Las estrategias de RSC y su comunicación son diversas y cambian a lo largo del tiempo. Por consiguiente, parece surgir de este estudio que la eficiencia de la comunicación depende ahora más de la propia ex-

perimentación en RSC que del canal empleado. En concreto, nuestro estudio muestra que experimentar con formas nuevas de contactar con las audiencias, por ejemplo mediante medios sociales, multimedia o el uso de blogs corporativos, es una manera interesante de explorar modos para incrementar la eficiencia de la comunicación de RSC.

## Bibliografía

- Adams, C.A. Hill W.Y., y Roberts, C.B. (1998). Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour? *British Accounting Review*, 30, 1-20.
- APCO. (2004). Global CSR Study, Communicating CSR: Talking to People Who Listen. Disponible en <http://www.apcoworldwide.com>.
- 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.
- Ashforth, B. E. y Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Bauer T. N. y Aiman-Smith L. (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Society*, 10 (30), 445-458.
- Bevan, S. y Wilmott, M. (2002). *The Ethical Employee*. London, England: The Work Future Foundation/The Future Foundation.
- Bevan, S., Isles, N., Emery, P., y Hoskins, T. (2004). *Achieving High Performance-CSR at the Heart of the Business*. London, England: The Work Foundation.
- Birth G., Illia L., Lurati F, y Zamparini A. (2008). Communicating CSR: The practice in the top 300 companies in Switzerland. *Corporate Communication: An International Journal*, 13(2).
- Brown, T.J. y Dacin, P.A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 51, 68-84.
- Brown, N. y Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information-A dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29 (1), 21-41.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-296.
- Crook, C. (2005, January 22). The Good Company: A survey of corporate social responsibility. *The Economist*, 54.
- Dawkins, J. y Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44, 185-193.
- Deegan, C. y Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *The Accounting Review*, 26 (3), 187-199.
- Deegan, C. y Rankin, M. (1999). The environmental reporting expectations gap: Australian evidence. *The British Accounting Review*, 31 (3), 313-346.
- Drumwright, M. E. (1996). Company Advertising With a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria. *Journal of Marketing*, 60 (4), 71-86.
- Esrock, S. y Leichty, G. (1998). Social Responsibility and Web Pages: Self Presentation or Agenda Setting. *Public Relation Review*, 24 (3), 305-319.

- Fieseler, C., Fleck, M. y Meckel, M. (2010). Corporate Social Responsibility in the Blogosphere. *Journal of Business Ethics*, 91, 599-614.
- Folkes, V.S. y Kamins, M.A. (1999). Effects of Information About Firms' Ethical and Unethical Actions on Consumers' Attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8 (3), 243-259.
- Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business and Society*, 33(2), 150-164.
- Haniffa, R. M. y Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 391-430.
- Havas Media, (2009). "Sustainability Report" a report developed with the support of Globescan
- Hockerts, K. y Moir, L. (2004). Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relation Function. *Journal of Business Ethics*, 52, 85-98.
- Holme, L. & Watts, P. (2000). Corporate social responsibility: Making good business sense. Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for Business Development.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate Communication and Impression Management-New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68.
- Ivey, P. (2009). Greenwash. En Visser, W, Maten, D, Pohl, M y Tolhurst, N (eds.) *The A-Z of Corporate social responsibility* (pp. 215-216). Chichester: UK Wiley
- Jacob, J. y Kyner, D. B. (1973). Brand Loyalty versus Repeat Purchase Behaviour. *Journal of Marketing Research*, 10, 1-9.
- Joyner, B. y Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Keeler, D. (2003). Shaping up. *Global Finance*, 17, 18-22.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Klein, J. y Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203-217.
- Knight, G., y Greenberg, J. (2002). Promotionalism and subpolitics: Nike and its laborcritics. *Management Communication Quarterly*, 15 (4), 541-570.
- Ku, G., Kaid, L., y Pfau, M. (2003). The Impact of Web Site Campaigns on Traditional News Media and Public Information Processing. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 80, 528-547.
- Maignan, I. y Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 497-514.
- Maignan, I., Ferrel, O. C., y Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Academy of Marketing Science*, 27 (4), 455-469.
- Mainelli, M. (2004). Ethical volatility: how CSR ratings and returns might be changing the world of risk. *Balance Sheet*, 12 (1), 42-45.
- McWilliams, A. y Siegel, A. D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
- Miles, M. B. y Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2a. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mohr, L.A., Webb, D.J., y Harris, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 45-72.
- Mowday, R., Porter, L., y Steers, S. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Schlegelmilch, B. y Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management*, 3-4 (21), 267-290
- Schoenberger, K. (2000). *Levi's Children. Coming to Terms with Human Rights in the Global Marketplace*. New York, NY: Grove Press.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 225-244
- Tixier, M. (2003). Soft vs. hard approach in communicating on CSR. *Thunderbird International Business Review*, 45 (1), 71-91.
- Wanderley L.S.O., Lucian, R, Farache, F, de Sousa Filho, J.M. ( 2008). CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Coun-

try of Origin and Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 82, 369–378.

Westhues, M. y S. Einwiller. (2006). Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility Communication. *Corporate Reputation Review*, 9 (2), 144-153.

Zéghal, D. Y Ahmed, S. A. (1990). Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media used by Canadian Firms. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 3 (1), 38-53.

**Anexo: Ficha de la entrevista****Gracias por participar en nuestra entrevista electrónica**

A continuación va a leer 6 declaraciones de Directores de comunicación sobre la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Le preguntaremos hasta qué punto está de acuerdo o no con ellas.

Para asegurar la validez del contenido de la investigación es muy importante a tener en cuenta:

- 1) Detallar la razón de cada respuesta
- 2) Relacionar las respuestas con las experiencias que ha tenido en la gestión de comunicación dentro de su empresa.

Antes de comenzar la entrevista, nos gustaría que nos aporte los siguientes datos para poder integrar su punto de vista con los otros análisis recibidos. Le aseguramos que sus respuestas serán tratadas con la mayor confidencialidad. Los datos serán analizados solo en relación al país y la industria, sin utilizar el nombre de la empresa.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

País donde está ubicado el departamento de comunicación: \_\_\_\_\_

**Declaración nº 1: "Comunicar la RSC es más difícil que ejecutar la RSC". ¿Está de acuerdo?**

- Completamente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- No estoy de acuerdo ni desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Completamente de acuerdo
- NO SE

¿Por qué? (máximo 1024 caracteres): \_\_\_\_\_

**Declaración nº 2: "Comunicar las actividades de RSC es un riesgo porque la empresa puede ser acusada de llevar a cabo un plan de marketing y no de RSC". ¿Está de acuerdo?**

- Completamente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- No estoy de acuerdo ni desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Completamente de acuerdo
- NO SE

¿Por qué? (máximo 1024 caracteres): \_\_\_\_\_

**Declaración n° 3:** “La opinión pública y los medios de comunicación masiva (los dos o independientemente) desconfían de empresas quienes informan sobre sus actividades en RSC”. ¿Está de acuerdo?

- Completamente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- No estoy de acuerdo ni desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Completamente de acuerdo
- NO SE

¿Por qué? (máximo 1024 caracteres) \_\_\_\_\_

**Declaración n° 4:** “Construir la imagen de una empresa alrededor de RSC es un riesgo ya que puede producirse un efecto boomerang sobre la imagen corporativa, aún más en periodos de crisis”.

¿Está de acuerdo?

- Completamente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- No estoy de acuerdo ni desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Completamente de acuerdo
- NO SE

¿Por qué? (máximo 1024 caracteres) \_\_\_\_\_

**Declaración n° 5:** “Llevar a cabo publicidad con una dimensión social es un riesgo porque puede ser considerado como una táctica clandestina de publicidad a pesar de ser un auténtico acto de compromiso social por parte de la empresa” ¿Está de acuerdo?

- Completamente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- No estoy de acuerdo ni desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Completamente de acuerdo
- NO SE

¿Por qué? (máximo 1024 caracteres) \_\_\_\_\_

**Declaración nº 6: “El uso de blogs corporativos como foros para expresar la posición de una empresa sobre temática de RSC es un riesgo porque puede ser considerado una táctica de marketing a pesar de ser un auténtico compromiso social por parte de la empresa”. ¿Está de acuerdo?**

- Completamente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- No estoy de acuerdo ni desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Completamente de acuerdo
- NO SE

¿Por qué? (máximo 1024 caracteres) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

La entrevista ha concluido. Si le gustaría añadir algún comentario, por favor hágalo en el espacio a continuación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Correo electrónico (Opativo, si quiere recibir detalles del estudio una vez que esté completado)

---

