



LA INCIDENCIA DE LA RSC EN LA IMAGEN CORPORATIVA

JAIME ALBERTO OROZCO TORO

Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia

PALABRAS CLAVE

*Responsabilidad social
empresarial
Imagen de
marcacomunicación
Stakeholders*

RESUMEN

Este artículo centra su interés en determinar la forma en que la comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) incide en la percepción de la Imagen de Marca (IM), tomando como objeto de análisis toda la cadena de valor. Las herramientas metodológicas aplicadas han sido la encuesta y el análisis documental. Los resultados generales determinan que la RSE contribuye a mejorar la percepción de la IM. Como parte de las conclusiones, los stakeholders asumen la RSE como acción intrínseca a las responsabilidades como empresa, a través de una comunicación valorada como creíble y confiable.

KEY WORDS

*Corporate social responsibility
Brand image
Communication
Stakeholders*

ABSTRACT

This article focuses on determining how communication of Corporate Social Responsibility (CSR) affects the perception of Brand Image (BI), on the subject of analysis throughout the value chain. The methodological tools have applied surveys and content analysis. The overall results determine that CSR helps to improve the perception of BI. As part of the conclusions, the stakeholders assume CSR as an intrinsic action to the responsibilities as the company, through a communication valued as credible and reliable.

1. Introducción

Los estudios que relacionan la RSE con la economía, la estrategia empresarial, el marketing, entre otros, son numerosos, en especial en los países anglosajones. Sin embargo, aquellas investigaciones sobre la comunicación de la RSE son mucho menos prolíficas. Aún más, si la intención es indagar sobre el vínculo entre la comunicación de la RSE y sus efectos en la IM, las investigaciones son más que escasas.

Hasta el momento, las exploraciones realizadas sobre la incidencia de la RSE en la IM no son concluyentes e incluso en algunos casos son contradictorias. Quizá una de las justificaciones a este hecho es que no se haya abordado a toda la cadena de valor. Si bien es cierto que los *stakeholders* cobran cada vez más importancia para las empresas, la mayoría de los procesos investigativos se centran en empleados y usuarios. Dadas estas circunstancias, el enfoque de esta ponencia se dirige hacia la manera en que la RSE afecta o incide en la IM y se asume desde las percepciones de los grupos de interés.

2. Marco teórico

2.1. Profusión terminológica

La RSE ha sido estudiada desde una amplia diversidad de disciplinas y ámbitos empresariales, generándose, por un lado, un caudal conceptual importante, pero al tiempo una profusión terminológica (García-Marzá, 2004) que ha terminado por enriquecer el panorama de estudio y aplicación de sus teorías.

Uno de los inconvenientes identificados para que se genere esta confusión terminológica reside en el hecho que cada investigador asume la RSE desde su propia perspectiva (Valor y Hurtado, 2009), e incluso, como lo corrobora Ramiro (2009), se define desde ópticas diferentes según se trate de una multinacional, una Organización No Gubernamental (ONG), un sindicato o una escuela de negocio. Además, todavía se discute si la RSE se trata de una teoría, movimiento, filosofía o una tendencia (Arenas y Mária, 2010).

El problema no solo radica en la concepción desde diferentes ámbitos, sino también en que dentro de la RSE tienen cabida un gran número de perspectivas. Se pueden encontrar teorías asociadas desde la sostenibilidad, el marketing, la comunicación, la ética y la economía, entre muchos otros. Para Mullerat (2010), el problema radica en variados aspectos, entre ellos el principal se refiere a que se trata de una teoría relativamente nueva, con muchas caras y diversas visiones sobre un mismo fenómeno.

2.2. Herramientas de comunicación de la RSE

El advenimiento de las TIC y los procesos de globalización de los modelos tradicionales de comunicación, como la publicidad, le han ido abriendo campo a medios no convencionales como los sitios web, blogs, redes sociales, informes anuales, gabinetes de prensa, memorias de sostenibilidad, entre otros. 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 y Breen, 2010), sino que los *stakeholders* tienen la potestad de participar en los procesos de comunicación y diálogo. Esta es una condición sine qua non para el éxito, ya que como lo aseguran Cantó-Milà y Lozano (2008) el diálogo "it is the only way for any CSR initiative to be successful" (p. 165). Inclusive la propia comunicación cambia cuando se trata de la RSE, pues se tienen herramientas y condiciones propias para su materialización.

2.3. Estrategias de comunicación de la RSE

Las estrategias de comunicación institucional o comercial de una organización difieren en gran medida de las estrategias de comunicación de la RSE. Las bases de la publicidad y la comunicación comercial de la marca que han definido importantes autores (Aaker, 2002; Sanz de la Tajada, 1996; Van Riel, 1997; Cerviño, 2002; Borrini, 2006; Cooper, 2006) están mediadas por una relación directa con los públicos objetivos a través de la promoción de productos y servicios. Estos han sido tradicionalmente los que han acaparado el espectro de la comunicación entre las marcas y sus consumidores. En contraposición, la comunicación de la RSE está orientada a la identidad y a los valores corporativos que comparte con todos sus grupos de interés.

Además de la complejidad de la comunicación de la RSE, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los encargados de estas estrategias es la decisión de si es correcto o no difundir las acciones de RSE, y posteriormente, establecer la intensidad de dicho vínculo con los *stakeholders*. La discusión de comunicar o no tiene menores implicaciones, pues instituciones públicas y privadas como el Global Compact de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Comisión Europea, o el Global Reporting Initiative recomiendan dar a conocer los esfuerzos que en materia de RSE desarrollan las empresas. El meollo de la situación radica en definir la intensidad de esta relación.

Para algunos autores, una comunicación excesiva de la RSE ha sido interpretada por los públicos como una acción de maquillaje (Villagra, 2007). Aunque no existe una fórmula mágica o una medida estándar que determine la intensidad de la comunicación, la clave está en la realización de una

comunicación transparente (Epstein y Birchard, 2001). Aquí emerge uno de los mayores paradigmas de la comunicación de la RSE: no existe una mejor estrategia corporativa que la transparencia y el diálogo con los *stakeholders*.

Otra de las recomendaciones estratégicas más recurrentes en la comunicación de la RSE es la peligrosidad de mezclarlos con mensajes comerciales. Para Villafañe (2004), yuxtaponer mensajes de RSE 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” (p. 46). La misma recomendación la hace Polo (2011), al afirmar que las compañías socialmente responsables deben estar dotadas de dos segmentos diferenciados, uno dirigido a la opinión pública que construya reputación e imagen y otro dirigido a audiencias segmentadas (empleados, ONG, accionistas, inversores, etc.).

Ahora bien, en la actualidad la saturación de mensajes que impactan diariamente a la audiencia se convierte en un obstáculo para que los públicos comprendan mejor lo que la compañía quiere comunicar. Por eso Azuero (2009) propone la combinación de aspectos de fondo, racionales, técnicos y de largo plazo con otros más atractivos y emocionales. 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.

Por último, la comunicación estratégica de la RSE en la que se valora la transparencia y el diálogo con los *stakeholders* requiere, aunque parezca obvio, una comunicación responsable, que anteponga los valores corporativos, y que siempre esté en consonancia con la misión y la visión de la organización.

2.4. Investigaciones sobre la comunicación de la RSE

Si bien la comunicación de la RSE ha recibido una mayor atención en los últimos años, tradicionalmente ha sido uno de los renglones más olvidados dentro de las investigaciones que vinculan la empresa con sus *stakeholders* a través de estrategias corporativas. En alusión a la comunicación de la RSE, Morsing et al. (2008), optaron por analizar la manera en que las empresas danesas comunicaban su responsabilidad social. Los resultados demostraron que la comunicación de la RSE impactaba directamente sobre una amplia variedad de *stakeholders*, lo que favorecía su reputación. Por su parte, Sweeney y Coughlan (2008) tomaron como base los reportes anuales de

RSE, encontrando que se trata de herramientas que permiten el contacto con una amplia variedad de grupos de interés, situación que era igualmente bien valorada por Morsing et al. (2008).

Una posición contradictoria sobre este tipo de comunicación proviene de Baghi et al. (2009). Estos investigadores, luego de analizar mensajes sobre la RSE y el marketing con causa, concluyeron que “CSR communication is a very delicate matter. While stakeholders claim they want to know about the good deeds of the companies they interact with, they can easily become leery of extrinsic motives when companies promote their CSR efforts” (p. 17). Esta aseveración puede llegar a ser una verdad bien conocida por quienes trabajan en el sector de la comunicación, sin embargo, este factor no significa que la RSE no genere impactos positivos sobre la audiencia, sino que se sabe con anterioridad que es una práctica comunicativa que debe realizarse con sumo cuidado.

Se encuentran otros resultados divergentes, como aquellos que plantean la dificultad de las pequeñas empresas para poner en práctica estrategias de comunicación de la RSE (Ziek, 2009). Las empresas deben hacer cada día un esfuerzo más grande para convencer a los *stakeholders* sobre su responsabilidad debido a los escándalos de multinacionales acaecidos alrededor del mundo (Arvidsson, 2010).

En una banda diferente está la investigación llevada a cabo por Kim (2011). Sus postulados sugieren que la comunicación de la RSE debe ser más congruente con los mensajes y la relación con sus *stakeholders* para generar algún resultado positivo, de lo contrario se elevará la suspicacia de los públicos, disminuyendo la efectividad de la comunicación. En contraposición Sohn et al. (2012) sugieren que para que la eficiencia de la comunicación de la RSE aumente se deben realizar campañas publicitarias con un importante contenido explicativo, de tal forma que se den a conocer todos los aspectos que puedan vincular la marca con los grupos de interés.

Tanto Sohn et al. (2012), como otros investigadores, hacen recomendaciones a las empresas sobre la forma en que deben realizar la comunicación de la RSE. Así lo sugieren Amaladoss y Manohar (2013), pues para ellos las estrategias a implementar deben corresponder a un modelo previamente establecido.

Aunque los resultados de estas indagaciones sean de alguna manera contradictorias, lo interesante de las investigaciones relacionadas con la comunicación de la RSE está en advertir que esta actividad cobra cada vez mayor importancia, dado que investigadores y directivos han entendido la enorme relevancia de un vínculo transparente con los *stakeholders*.

2.5. Investigaciones sobre la incidencia de la RSE en la IM

Las investigaciones relacionadas con la imagen y la RSE han estado enmarcadas tradicionalmente por un paradigma que para algunos autores parece incuestionable: la idea de que la RSE ayuda a mejorar la IM. Según esta premisa, Hernández et al. (2007) explican que “una empresa humanizada, que se preocupa por las personas, por no dañar el medio ambiente y por la mejora de la sociedad será percibida de una forma positiva por sus públicos” (p. 60).

A pesar de esta afirmación, son otros los autores que indican que las acciones tendientes a mejorar la IM se han empleado como una forma de escudo anti crisis y no como manera proactiva de interactuar y dialogar con los *stakeholders*. Es decir, la RSE se maneja dentro de los departamentos de comunicación más como una necesidad que como una oportunidad (Olcese, 2011). Desde esta óptica, la relación de las acciones de RSE con la imagen deberá ser entendida como una oportunidad para entablar el diálogo con los grupos de interés, y no solo como un depósito de reserva de una imagen positiva que ayude a aminorar el impacto de una crisis.

Aunque la RSE puede mejorar la imagen de una compañía, las acciones que se implementen deben ser creadas como parte de una estrategia integral de marca, de lo contrario el impacto sobre los *stakeholders* será mínimo o incluso contraproducente (Simic y Belliu, 2001). Un bajo impacto en materia de imagen es lo que descubrieron Arendt & Brettel (2010) al momento de analizar grandes y pequeñas empresas, pues en las que poseen grandes dimensiones la RSE puede generar atracción en diversos públicos, mientras que para las pequeñas empresas el enlace solo se generará con aquellos públicos que tienen un conocimiento previo de la compañía o de sus productos, de manera que no genera los resultados necesarios para atraer nuevos públicos objetivos.

Por otra parte, en una de las últimas investigaciones de Bigné et al. (2012) ratifican que la imagen funcional impacta directamente sobre las percepciones que sobre RSE tienen los consumidores. En tal sentido, alientan a los directores de comunicación a relacionar causas sociales con valores funcionales de la marca, pues reconocen su eficacia a la hora de conectarse con los usuarios o consumidores.

A pesar que ha habido un incremento en las investigaciones que indagan por la incidencia de la RSE en la IM, aún se encuentran vacíos sustanciales, sobre todo en cuanto a las metodologías de investigación. Así lo corroboran Orozco & Roca (2011), para quienes las nociones de esta correlación se deben en su mayoría a recopilaciones bibliográficas o estudios de casos, que no siempre se soportan bajo métodos experimentales, con lo

cual proponen “desarrollar un mayor esfuerzo en torno a la gestión de herramientas de medición de la imagen y su correlación con la RSE” (p. 103).

3. Diseño metodológico

Dado que el objetivo de esta investigación es determinar cuál ha sido el impacto de la comunicación de la RSE en la percepción de la IM de TV3 en toda la cadena de valor, se ha llevado a cabo el siguiente proceso metodológico:

- Estudio exploratorio. Se ha realizado un análisis de los conceptos asociados a la RSE y la IM, materializado a través de un estado de la cuestión.
- Análisis del objeto de estudio. Mediante la descripción de las acciones de comunicación implementadas por la iniciativa solidaria *La Marató* de TV3.
- Desarrollo de la fase empírica. En el trabajo de campo se realizaron un total de 463 encuestas presenciales aleatorias a toda la cadena de valor de TV3, en 9 poblaciones de las 4 provincias que componen la comunidad de Cataluña (España).

La Marató de TV3 fue la primera maratón televisiva de España en 1992. Esta veteranía en las celebraciones ininterrumpidas la dota de credibilidad. Por ejemplo, en la última edición celebrada en diciembre de 2013, durante el día del evento se registraron más de 220.000 visitas a la página web, se recibieron más de 80.000 llamadas, se tuvieron 8.554 nuevos seguidores en Facebook, y el programa tuvo una media de 396.000 espectadores, lo que equivale a una cuota global del 18,9% del rating, con una audiencia acumulada de más de 3 millones de personas (Fundació La Marató de TV3).

Tabla 1: Ficha técnica estudio empírico

Procedimiento metodológico	Encuesta presencial aleatoria
Tipo de pregunta planteada	Abierta
Ámbito geográfico	Comunidad autónoma de Cataluña (España)
Número de encuestas realizadas	463
Descripción demográfica de la muestra	Hombres - 42% Mujeres - 58%
Rangos de edad de la muestra	18 a 34 años - 28,3% 35 a 49 años - 42,9% 50 a 64 años - 22,8% + de 65 años - 6,0%
Promedio de edad	41 años
Perfil ocupacional de la muestra	Empleados - 75,5% Estudiantes - 11,5% Desempleados - 7,0% Jubilados - 6,0%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El cuestionario consta de una pregunta con una parte de opción cerrada y una parte de respuesta abierta y de tipo textual.

¿Considera que *La Marató* mejora la imagen de marca de TV3?

SI_ NO_ NS/NR_ Justifique

Adicionalmente, se definieron los *stakeholders* que hacen parte de la cadena de valor de TV3 en siete grupos de interés: Empleados, Clientes, Proveedores, Ciudadanía, Organizaciones, Competencia, Instituciones públicas.

4. Resultados

4.1. Utilización de *La Marató* para mejorar la IM de TV3

Los *stakeholders* que más consideran que se mejora la imagen ante su propia condición como grupo de interés son las Organizaciones con 72,8%, seguida de la Ciudadanía con un 71%, incluso con una amplia diferencia con relación al tercer grupo de interés, las Instituciones públicas con 45,4%.

Preponderante es el hecho que solamente el 35,8% de los Empleados confíen en los beneficios de *La Marató* con respecto a la imagen, pero aún más que el 54,7% respondan categóricamente que no consideran que se mejore la IM.

Quienes menos claro tienen este aspecto de la imagen son los Clientes y Competencia. En los dos casos se reparten equitativamente las respuestas entre el sí y el no. Para el caso de los Clientes el 41,1% y Competencia un 42,1%. La Ciudadanía juega un papel trascendental en este aspecto pues considera que el beneficio en cuanto a la imagen es palpable en un 71%.

El promedio general de respuestas positivas sobre la incidencia de *La Marató* en la imagen ante los grupos de interés es bastante baja (50%), si se toma en cuenta que se está relacionando una afectación directa con cada uno de los *stakeholders*.

Tabla 2: Beneficios en la IM de TV3

Stakeholders	SI	NO	NS/NR
Empleados	35,8%	54,7%	9,5%
Clientes	41,1%	41,1%	17,8%
Proveedores	41,9%	45,1%	13,0%
Ciudadanía	71,0%	18,0%	11,0%
Organizaciones	72,8%	9,1%	18,1%
Competencia	42,1%	42,1%	15,8%
Instituciones públicas	45,4%	27,2%	27,4%
Promedio	50,0%	34,0%	16,0%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2. Percepción de la cadena de valor sobre la IM de TV3

La respuesta a este interrogante presentó como resultado un 50% de *stakeholders* que consideran

que TV3 sí utiliza *La Marató* para mejorar su IM. No obstante, la percepción que este valor numérico otorga cambia de forma significativa al contrastar los comentarios de los grupos de interés. Bajo esta perspectiva, una gran cantidad de encuestados expresan que TV3 realiza *La Marató* y recibe beneficios de su parte que redundan en una mejora de la IM, pero que no lo hacen con ese objetivo.

Este planteamiento de los *stakeholders* es supremamente interesante pues la confianza que tienen en TV3 hace que consideren que sus acciones son transparentes, que no utilizan la RSE como un lavado de cara y, especialmente, que así TV3 utilizara *La Marató* con este fin no les importaría que estas fueran sus intenciones.

La evidencia clara de que el uso de *La Marató* como parte de una herramienta para mejorar la IM no se percibe como una mala práctica para los *stakeholders* se ratifica en los siguientes comentarios:

- “No creo que utilice campañas como *La Marató* para mejorar su imagen, no pienso que esta sea la finalidad, aunque seguro que acciones como esta mejoran su imagen” (Ciudadanía, docente, 34 años).
- “TV3 tiene poder por sí misma. No creo que su objetivo sea ese. Quizás inicialmente lo fue, pero en la actualidad con la respuesta masiva que tiene, es una herramienta que va más allá” (Organizaciones, psicólogo, 47 años).
- “Yo creo que indirectamente sí lo utiliza, y creo que es positivo, al final lo importante es sensibilizar y utilizar todas las vías de comunicación” (Proveedores, gerente, 39 años).
- “Supongo que de rebote lo hace. No creo que en principio este sea el objetivo, no hacen *La Marató* por quedar bien, pero evidentemente la imagen de TV3 se beneficia” (Ciudadanía, secretaria, 40 años).
- “Es probable que se aproveche un poco, pero en este caso, me parece perfecto” (Proveedores, licenciada, 46 años).
- “Es una muestra de compromiso que no tendría obligación de hacer. Este tipo de actos supone un esfuerzo muy grande, y si no hay responsabilidad real detrás, este tipo de actos no se pueden hacer o no terminan perdurando en el tiempo” (Organizaciones, directivo, 38 años).
- “Es posible que lo hagan, pero no lo entiendo como un mero lavado de cara, sino como una tarea más dentro de la función social imprescindible que debe tener un medio de comunicación social” (Instituciones públicas, técnica, 29 años).

Estas son evidencias reales de que se valora *La Marató* por parte de todos los grupos de interés, inclusive, asumiendo que una parte de su desarrollo esté dirigido al beneficio de la propia imagen de TV3.

5. Conclusiones

Aunque en la actualidad existe una importante cantidad de investigaciones que abordan el tema de la RSE, este acercamiento a la comunicación de la RSE permite una visión desde el desarrollo estratégico de intangibles, los vínculos con la cadena de valor y el diálogo transparente con los *stakeholders*.

El crecimiento de estudios sobre RSE ha generado una profusión terminológica que no contribuye al avance teórico, sino que por el contrario, enfrasca a los investigadores en discusiones sobre nuevas denominaciones. Por esta razón es pertinente asumir las ideas de investigadores que han realizado un camino previo en las descripciones conceptuales.

Pero el error más grave en el que puede incurrir una empresa no es equivocarse en la implementación de las acciones de RSE, sino intentar hacerlo con el objetivo de mejorar su IM o resarcirse de una situación pasada a través de una estrategia de "lavado de cara". Los *stakeholders* cada vez mejor informados son también más escépticos ante las acciones empresariales. Por estas razones, una acción de lavado de cara terminará por empeorar la relación con los grupos de interés y deteriorar la propia IM. En este sentido, un paradigma importante es que la RSE y la ética empresarial no deben utilizarse como herramientas para el beneficio de la IM.

Por otro lado, considerando las investigaciones que se realizan sobre RSE, son relativamente escasas las que indagan por su incidencia en la IM. Aunque son pocas las investigaciones en esta materia, las que abordan la influencia de la RSE en la IM lo hacen sin tener en cuenta a toda la cadena de valor. En su mayoría utilizan uno o dos grupos de interés (empleados y usuarios en su mayoría), y luego extrapolan los resultados a los demás *stakeholders*, sin tener presente que las percepciones y vínculos con las empresas varían de acuerdo a las circunstancias de cada grupo.

Las empresas de comunicación no deben implementar acciones de RSE como forma de incrementar su IM, sino como una aplicación de la triple cuenta de resultados. Aún más, deben ser conscientes de que las estrategias más adecuadas para llevar a cabo sus objetivos corporativos son la ética, la transparencia y el diálogo desinteresado con los *stakeholders*.

Desde la perspectiva del estudio empírico se pueden generar una serie de conclusiones importantes. Por un lado, tener la posibilidad de evaluar las percepciones que sobre la IM tiene toda la cadena de valor admite diversos enfoques. La variedad de grupos de interés hace que según la relación que tengan con TV3 se obtengan conclusiones diferenciadas. Quienes son más incisivos en sus críticas y ataques son aquellos *stakeholders* de los que se asume tienen menos información sobre TV3 (Ciudadanía), en contraposición de aquellos colectivos que además de exaltar la gestión de *La Marató* de TV3 se atreven a realizar sugerencias y proponer posibles soluciones (Empleados y Proveedores).

La idea de utilizar la RSE para beneficios relacionados con el marketing, denominado como "lavado de cara", no es un aspecto al que los *stakeholders* le hayan otorgado mucho interés. Aunque pocos consideren que la RSE que desarrolla TV3 está enfocada en la búsqueda de pauta publicitaria o en mejorar su imagen, la mayoría de los grupos de interés asumen *La Marató* de TV3 como parte integral de la marca. Esta posición aleja las dudas del imaginario colectivo sobre el uso de *La Marató* con fines mercantilistas ya que según la propia cadena de valor, TV3 no requiere el uso de acciones de RSE para aumentar su IM.

La RSE no es por sí sola la única condición para generar IM. Los *stakeholders* interpretan *La Marató* de TV3 como una acción de RSE pero a este factor le suman dos razones para una excelente valoración: que sea una buena causa (trabajar por el bien común) y que las cosas se hagan bien hechas (apuesta por la calidad). Es decir, los grupos de interés no solo tienen en cuenta que se realicen campañas de RSE, sino que además les interesa que sean de calidad y busquen mejorar las condiciones de los *stakeholders*. En este aspecto, se reitera que aunque los *stakeholders* expresen que TV3 recibe beneficios en cuanto a su imagen por parte de *La Marató*, consideran que no lo hace con ese único objetivo y que sus expectativas y prioridades van más dirigidas a cumplir objetivos relacionados con la filantropía.

La comunicación de la RSE genera impactos decisivos en la IM de las organizaciones, bien sean estos positivos o negativos. La marca, como parte fundamental de los activos empresariales, es quizá el elemento sobre el que más influencia se ejerce.

Referencias

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- Amaladoss, M. y Manohar, H. (2013). Communicating corporate social responsibility – a case of CSR communication in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, pp. 65-80.
- Arenas, D. y Mária, J. (2010). Corporate citizenship. En Batllori, G. (Ed.), *El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional* (pp. 499-525). Barcelona: Planeta.
- Arendt, S. y Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), pp. 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, pp. 339-354.
- Azuelo, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Baghi, I., Rubaltelli, E. y Tedeschi, M. (2009). A strategy to communicate corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, pp. 15-26.
- Bigné, E., Currás, R. y Aldás, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit. Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46(3-4), pp. 575-594.
- Borrini, A. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*. Buenos Aires: Infinito.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Cantó-Milá, N. y Lozano, J. (2008). The spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87, pp. 157-171.
- Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planteamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson.
- Epstein, M. y Birchard, B. (2001). *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en ventaja competitiva*. Barcelona: Paidós.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Hernández, M., Losada, A. y Macías, A. (2007). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia Salamanca.
- Hollender, J. y Breen, B. (2010). *The responsibility revolution. How the next generation of businesses will win*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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), pp. 218-241.
- Mullerat, R. (2010). *International corporate social responsibility. The role of corporations in the economic order of the 21st century*. London: Kluwer Law International.
- Morsing, M., Schultz, M. y Nielsen, K. (2008). The catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), pp. 97-111.
- Olcese, A. (2011). *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa en las empresas del Ibex 35*. Barcelona: RACEF.
- Orozco, J. y Roca, D. (2011). La incidencia de la RSC en la marca: del ensayismo español al cientificismo anglosajón. *Questiones Publicitarias*, 16(1), pp. 91-107.
- Polo, J. (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Eds.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (47-78). Barcelona: Icaria.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Simic, P. y Belliu, A. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20, pp. 207-222.
- Sohn, Y., Han, J. y Lee, S. (2012). Communication strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context. *International Journal of Advertising*, 31(1), pp. 133-146.
- Sweeney, L. y Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), pp. 113-124.
- Valor, C. y Hurtado, I. (Eds.). (2009). *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio*. Madrid: Catarata.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2004). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villagra, N. (2007). ¿Por qué tenemos miedo de comunicar la responsabilidad social corporativa? En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable* (pp. 77-91). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, pp. 137-145.