
Nuria Villagra

nuriavillagra@ccinf.ucm.es
Profesora Titular. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. España.

Miguel A. M. Cárdbaba

mmartincar@villanueva.edu
Profesor Asociado. Área de Comunicación. Centro Universitario Villanueva (UCM), España.

José A. Ruiz San Román

jars@ucm.es
Profesor Titular. Departamento de Sociología VI (Opinión Pública y Cultura de Masas), Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. España.

Recibido

13 de octubre de 2015

Aprobado

21 de diciembre de 2015

© 2016

Communication & Society

ISSN 0214-0039

E ISSN 2386-7876

doi: 10.15581/003.29.2.sp.133-149

www.communication-society.com

2016 – Vol. 29(2),

pp. 133-149

Cómo citar este artículo:

Villagra, N., Cárdbaba, M.A.M. & Ruiz San Román, J.A. (2016). Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional. *Communication & Society* 29(2), 133-149.

Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional

Resumen

La literatura sobre comunicación eficaz de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es compleja y, en ocasiones, contradictoria respecto al papel de la coherencia entre la actividad de la empresa y las acciones de RSC (*fit* empresarial clásico). Por una parte, subraya la importancia del *fit* para una comunicación eficaz. Sin embargo, otros investigadores afirman que el *fit* podría aumentar el escepticismo y resultar perjudicial. Por último, investigaciones recientes señalan otro tipo de *fit*: el *fit* personal, donde lo importante es la coincidencia entre la acción de RSC y los intereses del público. Para intentar esclarecer esta complejidad se llevó a cabo un experimento en el que 86 jóvenes fueron asignados aleatoriamente a tres condiciones experimentales: mensaje de RSC con *fit* clásico; mensaje de RSC con *fit* personal y mensaje control. A diferencia de lo que se podría esperar a partir de la literatura previa, no se encontraron diferencias significativas entre los que recibieron el mensaje con *fit* empresarial y aquellos que recibieron el mensaje control. Por el contrario, aquellos individuos asignados a la condición de *fit* personal evaluaron a la empresa como más sincera y honesta y manifestaron una intención conductual más favorable hacia ella que los sujetos asignados a la condición de control y que los sujetos asignados a la condición de *fit* empresarial. El artículo discute la necesidad de replantear el rol del *fit* clásico empresarial en la comunicación de acciones de RSC y resalta la existencia de otros tipos de *fit* que pueden ser incluso más determinantes.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Comunicación Corporativa, *fit*/coherencia, *fit* personal/relevancia personal, comunicación eficaz, persuasión

1. Introducción

La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su influencia en la buena percepción pública de una organización (Zyglidopoulos, 2002) ha transformado la gestión empresarial en las

últimas décadas (Carroll & Shabana, 2010; Kotler & Lee, 2008). Actualmente, las compañías incluyen en su comunicación aspectos relacionados con valores éticos y comportamientos responsables. Esperan que con ello mejore la reputación de su marca y su reconocimiento público. Sin embargo, como señalan algunas investigaciones (e.g., Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen & Thomson, 2015; Jahdi & Acikdilli, 2009; Morsing, Schultz & Nielsen, 2008; Seele & Lock, 2015), la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa no siempre se traduce en una buena percepción por parte de los públicos sino que, en ocasiones, puede generar rechazo o escepticismo. Por eso, resulta relevante estudiar y comprender en qué casos y bajo qué condiciones sería aconsejable y eficaz comunicar las acciones de RSC.

Nuestro experimento analiza el papel que juega el denominado *fit* (encaje) como determinante de la eficacia de las comunicaciones de acciones de RSC. Es decir, nuestra investigación se pregunta si la coherencia o ajuste (*fit*) entre las actividades de la empresa y las acciones de RSC que se comunican es un factor clave a la hora de determinar la eficacia de dichas comunicaciones. La literatura previa (Du, Bhattacharya & Sen, 2010; Elving, 2010, 2013; Nan & Heo, 2007) sostiene de modo mayoritario que cuanto mayor sea el *fit* de las acciones de RSC comunicadas, mayor será la eficacia de su comunicación. Según este principio, se podría afirmar, por ejemplo, que en el caso de una empresa petrolera, la comunicación sobre acciones de investigación y desarrollo de gasolinas no contaminantes (que poseen una gran coherencia o ajuste con la actividad habitual de la empresa) sería más eficaz que la comunicación de acciones de promoción y desarrollo de programas de escolarización infantil (que no tienen relación alguna con su actividad empresarial habitual).

Sin embargo, existe literatura que considera que el *fit*, tal como es descrito clásicamente, al que también podemos denominar *fit* empresarial (ajuste entre la actividad ordinaria de la empresa y sus acciones de RSC) podría aumentar el escepticismo y, por tanto, disminuir la eficacia de la comunicación (Forehand & Grier, 2003; Yoon, Gürhan-Canli & Schwarz, 2006). Además, investigaciones recientes (Schmeltz, 2012) abren una nueva perspectiva al hablar de la existencia, no solo de un *fit* clásico empresarial, sino también de otro tipo de *fit*: el *fit* personal, en el que lo importante es la coincidencia entre la acción de RSC y los intereses del público.

La pregunta, por tanto, no radica únicamente en si el *fit* clásico (*fit* empresarial) de la acción de RSC es clave o no para una comunicación eficaz, sino que también cabe preguntarse cuál de los dos *fits* (empresarial vs. personal) podría ser más determinante.

La ausencia de estudios empíricos que comparen la importancia comunicativa del *fit* empresarial en relación con el *fit* personal o relevancia personal de las acciones de RSC nos ha llevado a realizar la investigación que a continuación exponemos.

El presente trabajo compara el efecto persuasivo sobre dos variables dependientes (*sinceridad percibida* por los receptores en la comunicación de empresa e *intención de firmar* un texto favorable a la empresa) en función de que los receptores hayan recibido uno de los siguientes tres tipos de mensajes (variable independiente): mensajes con *fit* empresarial (*fit* clásico), mensaje con *fit* personal (relevancia personal) y mensaje control.

2. La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa y su impacto positivo en la imagen y reputación

El origen del término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se sitúa en un texto publicado en la década de los cincuenta (Bowen, 1953). Desde ese momento, cobra gran relevancia y aparecen numerosas publicaciones sobre RSC (Aguinis & Glavas, 2012). Aunque no hay consenso a la hora de definir el término (Barlett & Devin, 2011; Carroll, 1999; Garriga & Melé, 2004; Scherer & Palazzo, 2007), se puede considerar que la RSC subraya la necesidad de que las empresas se ocupen en conciliar el desarrollo empresarial con los

aspectos éticos, sociales y medioambientales. Generalmente se traduce en iniciativas que las empresas llevan a cabo de forma voluntaria (Rodríguez & LeMaster, 2007) para mejorar la relación con sus públicos y contribuir a la mejora social.

Estas iniciativas abarcan actuaciones muy diversas tales como política en la relación con proveedores, reducción del impacto medio ambiental, acción social, patrocinios, voluntariado corporativo, marketing con causa y un largo etcétera. Para que estas acciones trasciendan el concepto de acción social aislada y podamos hablar de verdadera RSC, deben estar integradas en la estrategia corporativa (Porter & Kramer, 2006) y deben potenciar la estrategia de negocio de la compañía. En definitiva, las empresas no se limitan a la tradicional gestión por resultados económicos y evolucionan hacia la triple cuenta de resultados: que combina el enfoque económico con el social y medio ambiental (Elkington, 1999).

Entendida así la RSC no sólo tiene impacto en el corto plazo sino que, además, puede contribuir a una mejor actuación de las organizaciones en el largo plazo basada en la creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

Uno de los aspectos clave en la gestión de la RSC es su comunicación. Del mismo modo que tradicionalmente se ha dado importancia a la comunicación de productos, servicios y de resultados financieros, en los últimos años la comunicación de aspectos éticos y socialmente responsables está cobrando relevancia en la estrategia de comunicación de las organizaciones. Los motivos por los que esta comunicación es importante son varios. Por un lado, los *stakeholders* demandan cada vez más transparencia y desean conocer no sólo información de sus productos y servicios sino también los valores y compromisos sociales de la empresa que está detrás (Du et al., 2010; Jahdi & Acikdilli, 2009). Así, se evalúa a las empresas no sólo por su rendimiento (calidad de sus productos, buenos resultados financieros, etc.) sino también utilizando criterios morales, es decir, cómo ha conseguido sus logros, qué valores orientan sus actuaciones o cómo contribuyen al progreso social. Por otro lado, desde la perspectiva de la empresa, comunicar las acciones de RSC puede tener un impacto positivo en su marca y en su reputación ya que destaca los compromisos y buenas actuaciones de una compañía en la relación con la sociedad.

El efecto que las acciones de RSC y su comunicación pueden tener en los consumidores (Bhattacharya & Sen, 2004; Ellen, Webb & Mohr, 2006; Grohmann & Bodur, 2015; Lii & Lee, 2012; Sen & Bhattacharya, 2001) ha sido estudiado especialmente desde el ámbito del marketing y la gestión de marcas comerciales. Sin embargo, sobre la relación entre la marca corporativa, la comunicación de la RSC y su efecto en la sociedad es necesario un mayor número de estudios. Especialmente porque, si tenemos en cuenta un enfoque estratégico y transversal a toda la organización a la hora de entender la RSC, parece claro que el efecto de esta acción debe estudiarse no sólo estudiando la marca producto (orientada fundamentalmente a sus clientes) sino la marca corporativa. La marca corporativa se expresa en todos los comportamientos de la empresa y con todos sus públicos y la sociedad (Fan, 2005) y, por tanto, implica una gestión transversal que debe incluir los valores y compromisos responsables de la empresa. Por ello, marca corporativa y RSC deben estar alineadas.

La literatura destaca que las marcas corporativas tradicionalmente comunicaban valores directamente relacionados con el desempeño de la organización: calidad, innovación, orientación al cliente, seguridad, etc. Sin embargo, más recientemente y, en línea con la consolidación de la RSC, es necesario que las empresas incorporen valores éticos vinculados a comportamientos socialmente responsables. Una empresa que logre definir qué significa para ella ser socialmente responsable, cómo esto puede traducirse en sus acciones diarias y que sea capaz de satisfacer las expectativas de sus públicos conseguirá una buena reputación o lo que es lo mismo la valoración, reconocimiento e, incluso, confianza de sus *stakeholders*. Fombrun define la reputación como “la representación mental

de las actuaciones de una empresa y las expectativas futuras basadas en el atractivo que la marca genera en sus públicos clave” (1998: 165). En definitiva constituye lo que los *stakeholders* creen que representa la empresa y las asociaciones que construyen (Chun, 2005).

Estas asociaciones que dan lugar a la reputación, son el resultado de experiencias de los *stakeholders* con aspectos muy diversos. Dentro de los modelos de valoración de la reputación encontramos indicadores que hacen referencia a la dimensión ética, de buen gobierno y de gestión socialmente responsables. Otros factores importantes son también los resultados financieros, calidad de los productos o servicios, trato a los empleados, etc. La gestión de la reputación implica que las empresas tengan comportamientos excelentes en cada una de estas dimensiones, pero además que sean capaces de comunicar estas buenas acciones a los *stakeholders* para que las perciban y reconozcan por ellas.

3. Controversia en la comunicación de la RSC: posibles consecuencias no deseadas

Comunicar RSC puede ser, por tanto, beneficioso y tener un impacto en la imagen y reputación corporativas pero, por otro lado, al igual que sucede con otro tipo de campañas (e.g., Brändle, Cárđaba & Ruiz, 2011), puede tener también consecuencias no deseadas ya que la difusión de mensajes relacionados con acciones de responsabilidad social no siempre consigue la finalidad que persigue. En este sentido, trabajos anteriores destacan la complejidad (Polonsky & Jevons, 2009; Elving, 2013) o paradoja de comunicar las acciones de RSC (Ashforth & Gibbs, 1990; Morsing & Schultz, 2006). Numerosos autores señalan además que este tipo de comunicación puede generar escepticismo y desencadenar críticas de los *stakeholders* (Du et al., 2010; Golob, Podnar, Elving, Nielsen, Thomsen & Schultz, 2013; Illia, Zyglidopoulos, Romenti, Rodríguez-Canovas & González del Valle, 2013; Jahdi & Acikdilli, 2009; Morsing et al., 2008; Sen & Bhattacharya, 2001; Schlegelmilch & Pollach, 2005; Waddock & Goggins, 2011).

Para que la comunicación de la RSC sea beneficiosa para la empresa es importante que las acciones comunicadas resulten creíbles. Las empresas deben tener en cuenta que promover la RSC requiere valores que verdaderamente formen parte de la empresa y se traduzcan en comportamientos en todos los puntos de contacto con el público (Middlemiss, 2003; Villagra & López, 2013; Waddock, Bodwell & Graves, 2002). En definitiva, difícilmente tendrá credibilidad una empresa que diga que es buena en todo. Por ello la empresa debe seleccionar temas que la diferencien de su competencia y que sean percibidos como positivos por sus públicos (Schlegelmilch & Pollach, 2005).

Otro aspecto destacable de este tipo de comunicación es que los receptores dan más credibilidad a fuentes que no sean controladas por la empresa (Arthur W. Page Society, 2012; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Skard & Thorbjørnsen, 2014; Swaen & Vanhamme, 2005) que a los mensajes emitidos por esta. Los públicos desconfían en mayor medida de los mensajes emitidos por las marcas corporativas (Van de Ven, 2008) y con frecuencia se da la paradoja de que analizan de un modo más crítico a compañías que comunican sus valores éticos y sus buenas acciones que aquellas que no (Jahdi & Acikdilli, 2009).

Por tanto, como puede observarse, los trabajos que se han centrado en analizar los efectos de comunicar la RSC han obtenido resultados muy distintos y a veces contradictorios. En algunos casos se sostiene que los mensajes sobre aspectos éticos o de RSC pueden provocar reacciones positivas (Swaen & Vanhamme, 2004). Sin embargo, lo habitual es que provoquen indiferencia, escepticismo (Ashforth & Gibbs, 1990; Du et al., 2010; Elving, 2013) reacciones de rechazo o, incluso puedan provocar un efecto contrario o efecto boomerang (Du et al., 2010; Schlegelmilch & Pollach, 2005) y que la imagen de la organización resulte dañada.

En conclusión, la comunicación de las acciones de RSC se convierte en una cuestión compleja no siempre adecuadamente resuelta y sobre la que no hay suficiente investigación empírica.

En el caso específico de la comunicación de RSC parece claro que un buen comportamiento de la empresa es necesario pero no suficiente para dar credibilidad al mensaje. Pero, además, para evitar el escepticismo y la desconfianza de los públicos las empresas deben conocer e identificar los aspectos que pueden generar problemas de credibilidad cuando se trata de comunicar acciones de RSC.

Investigaciones previas sobre qué aspectos aumentan o disminuyen la credibilidad de la comunicación sobre RSC señalan diversos factores relevantes. Destacamos los siguientes:

a) Emisor:

La literatura estudiada señala que resultan relevantes el tamaño de la empresa (Arvidsson, 2010; Branco & Rodrigues, 2006) porque generalmente las grandes empresas están más sometidas al escrutinio público que las pequeñas; el sector o tipo de actividad porque, aunque como alertan Morsing y Schultz (2006) los temas de RSC son impredecibles y cambiantes y pueden afectar prácticamente a cualquier sector, hay un tipo de empresas que son las denominadas “*sin industries*” sobre las que los receptores desconfían especialmente (Du et al., 2010; Lewis 2001); el compromiso de la empresa con la acción de RSC a lo largo del tiempo que genera más confianza que acciones puntuales (Du et al., 2010; Schmeltz, 2012; Vanhamme & Grobбен, 2009); y por último, la reputación de la empresa, de modo que a mayor reputación mayor credibilidad (Morsing & Schultz, 2006; Du et al., 2010). Sin embargo, Schlegelmilch y Pollach (2005) sostienen que también empresas con una reputación ética neutra o incluso negativa pueden mejorar su reputación y cosechar buenos resultados en la comunicación de la RSC.

b) Canal y formatos

Los canales y formatos que pueden emplearse para trasladar las iniciativas responsables son muy diversos y abarcan desde documentos corporativos (como la memorias de responsabilidad corporativa, informes corporativos o notas de prensa) a publicidad (difundida a través de medios convencionales), canales informales como el WOM (comunicación personal) o el propio envase del producto (que puede contener información por ejemplo de una acción de marketing con causa). La eficacia del canal está en gran medida condicionada por la capacidad de control o no que los públicos perciban que tiene la empresa del mismo. Así, un canal que sea percibido como más independiente de los intereses de la empresa gozará de mayor credibilidad que uno que se perciba como controlado. Por eso, la literatura señala que cuando la RSC es comunicada mediante publicidad se considera menos creíble (Jahdi & Acikdili, 2009) que mediante noticias periodísticas, a través de la web corporativa (Pollach, 2005) o mediante la comunicación personal (WOM). Sin embargo, lo más efectivo parece ser una comunicación que alcance a los públicos a través de diversos medios (Schlegelmilch & Pollach, 2005) estableciendo sinergias entre el contenido de los diferentes mensajes.

c) Receptor

Respecto al receptor, la literatura señala como relevantes para un posible rechazo de la comunicación sobre la RSC: la ideología (anti-empresa o anti-sistema); la actitud desfavorable del receptor hacia una organización en particular; y las experiencias previas negativas con la empresa que haya podido tener. Para lograr un efecto positivo hay que tratar de minimizar el impacto de estos tres aspectos y, además, es también importante que la empresa cuente con apoyo de los públicos en el tema de RSC elegido.

d) Mensaje

Según la literatura sobre RSC para evitar escepticismo o rechazo se deben tener en cuenta diversos aspectos relacionados con el mensaje. Por un lado, cuando el mensaje es predominantemente sobre un tema social en lugar de sobre la empresa o sus productos los consumidores pueden sospechar más sobre los motivos que subyacen al mensaje (Du et al., 2010). Lo mismo ocurre cuando la empresa vincula mensajes con contenido de RSC con la venta de algún producto, porque se percibe como instrumentalización de las acciones sociales y puede generar reacciones negativas en los públicos (Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006; Elving, 2013).

Estudios previos también señalan que parece preferible un mensaje basado en hechos y datos concretos que un mensaje emocional (Du et al., 2010; Jahdi & Acikdili, 2009; Schlegelmilch & Pollach, 2005; Villagra & López, 2013). Además este mensaje debe emplear un tono sincero, es decir, que hable de los progresos y logros, pero también de los fracasos porque resulta más creíble y genera menos escepticismo (Arvidsson 2010).

La literatura sobre persuasión coincide con esta visión. Briñol, Corte y Becerra (2008: 88 y ss.) hacen un resumen de las investigaciones sobre si es más persuasivo presentar los mensajes con argumentos favorables (práctica habitual en la comunicación publicitaria) o presentar argumentos favorables y desfavorables. Ciertamente señalan que a partir de investigaciones como las de Hale, Mongeau y Thomas (1991) encontramos que los mensajes de dos lados, llevan al receptor a evaluar más positivamente el mensaje y producen mayor cambio de actitudes.

Sin embargo, señalan tres aspectos en los que puede resultar más favorable a la persuasión la comunicación de un solo lado: a) carácter partidista de la audiencia, es decir, público predispuesto a creer los argumentos; b) poco o nulo conocimiento de la materia por parte de la audiencia; y c) saturación informativa, es decir gran número de mensajes que impiden una elaboración sosegada de los argumentos. (cf. Briñol et al., 2008: 92)

Trabajos como los de Ashforth y Gibbs (1990) o Morsing y Schultz (2006) destacan también la intensidad o insistencia del mensaje como un factor que puede influir en la eficacia de la comunicación de RSC. Según estos autores, la insistencia del mensaje podría influir negativamente porque los consumidores desconfían más cuanto más se insiste y se repite el mensaje. Sin embargo, nuevamente esta conclusión contrasta con otros estudios de persuasión según los cuales la insistencia de un mensaje, suele mejorar su eficacia persuasiva cuando “los receptores procesen el mensaje de forma superficial” (Briñol et al., 2008: 156).

Por último, otro aspecto que suele subrayarse en relación con el mensaje es la coherencia o pertinencia (*fit*) entre la actuación de la empresa y la acción de que se comunica. Sobre el *fit* nos detendremos particularmente en las próximas líneas porque se trata de un aspecto central de nuestra investigación.

4. El importante papel de la coherencia o *fit* en el efecto de la comunicación de RSC

Como ya se ha comentado, a pesar de haber algunos estudios previos sobre la comunicación de RSC son pocos los trabajos que proponen, en el contexto de la comunicación corporativa, una estrategia clara sobre cómo puede comunicarse de un modo efectivo (Schmeltz, 2012).

Uno de los aspectos que se destaca en estas investigaciones es la importancia del *fit* o coherencia (Becker-Olsen et al., 2006; Elving, 2010, 2013; Nan & Heo, 2007; Sen & Bhattacharya, 2001). Sin embargo, los resultados y su grado de impacto en la eficacia de la comunicación de RSC no están claros.

Podemos definir *fit* como la relación coherente o lógica que se percibe entre la actividad habitual de la empresa y la acción de RSC desarrollada y comunicada. Así, una empresa de venta o producción de alimentos cuando desarrolla una acción de reparto de

alimentos a personas desfavorecidas y lo comunica a sus *stakeholders*, entendemos que su acción tiene *fit* (encaje, coherencia) con su actividad principal. Si esa misma empresa centra su responsabilidad social en becas para la investigación aeroespacial, podemos considerar que no tiene encaje (*fit*) con su actividad principal.

En principio, los estudios previos sobre comunicación de la RSC señalan que el *fit* influye de modo positivo en la credibilidad y eficacia del mensaje (Du et al., 2010; Elving, 2013; Van de Ven, 2008). En este sentido se expresan también autores como Becker-Olsen, Cudmore y Hill (2006) que destacan que un buen *fit* entre las expectativas, asociaciones, actuaciones que los públicos tienen de una empresa y la actividad de RSC desarrollada contribuirá a que la iniciativa de RSC sea percibida como más congruente y consistente y, por tanto, a reducir el escepticismo de los públicos ante el mensaje.

Sin embargo, algunos estudios (Forehand & Grier, 2003; Yoon et al., 2006) resaltan que el *fit* puede contribuir a incrementar el escepticismo porque no se atribuyen motivos sinceros a la actuación y se puede interpretar que la empresa persigue un fin instrumentalista, es decir, cuanto más ajustada está la acción de RSC a la actividad de la empresa los públicos pueden entender que más contribuye al negocio. Como señalan Yoon, Gürhan-Canli y Schwarz (2006) esta percepción negativa se acentúa especialmente en empresas que tienen mala reputación.

Un estudio realizado por Schmeltz (2012) en consumidores jóvenes apunta que en este público parece observarse un menor escepticismo hacia la comunicación de la RSC. Es decir, los jóvenes esperan una comunicación sincera de la empresa y no perciben de forma negativa el *fit* ni formas de comunicación más explícitas, frente a las recomendaciones de mensajes más sutiles que sugiere la literatura previa.

Frente al tradicional enfoque *fit* o coherencia, esta autora introduce además el término “*fit* personal” como un factor crítico para reducir el escepticismo e influir en la percepción positiva del mensaje. El “*personal fit*” es “el grado en el que la iniciativa de RSC desarrollada por la empresa es personalmente relevante para el receptor” (Schmeltz, 2012: 36). El *fit* personal incorpora un nuevo campo de estudio frente al enfoque tradicional del uso del *fit* en comunicación (basado, como ya se ha señalado, en la coherencia con la actividad de la empresa y que podríamos denominar como *fit* empresarial).

En resumen, la literatura citada sobre RSC subraya la importancia de la coherencia entre la actividad de la empresa y sus actividades de RSC (*fit* empresarial) para una comunicación eficaz. Por otra parte, la literatura reciente destaca la importancia de la relevancia personal o *fit* personal de la acción comunicada respecto al público como determinante de la eficacia de la comunicación de RSC. Esto plantea un dilema para los responsables de planificar o comunicar la RSC. Por tanto, es necesario el desarrollo de estudios que clarifiquen la influencia del *fit* (empresarial o personal) en la eficacia del mensaje de RSC.

5. Objetivo y metodología

5.1. Objetivo

Para clarificar las contradicciones señaladas en la literatura previa, la presente investigación tiene como objetivo estudiar experimentalmente la comparación entre la eficacia persuasiva del mensaje de RSC con *fit* empresarial y la eficacia persuasiva del mensaje de RSC con *fit* personal. Es decir, nuestro estudio examina por primera vez el efecto que los dos tipos de *fit* señalados (i.e., empresarial y personal) pueden tener a la hora de incrementar o disminuir el apoyo hacia la organización emisora del mensaje, así como su credibilidad o sinceridad percibida.

5.2. Metodología

5.2.1. Participantes y procedimiento

86 jóvenes (28 hombres y 58 mujeres; media de edad 19,98 SD = 1,61) universitarios participaron voluntariamente en este estudio realizado mediante un diseño experimental intersujetos de un solo factor (unifactorial) con tres niveles: mensaje con *fit* empresarial, mensaje con *fit* personal, mensaje control. Puesto que uno de los aspectos decisivos en un diseño experimental que se apoya en la comparación entre los diversos grupos experimentales es la asignación aleatoria de los sujetos a cada condición experimental, se optó por el criterio de asignar a los sujetos a cada grupo mediante muestreo aleatorio sistemático. Para ello, se convocó a los sujetos y se les asignó por azar a una de las tres condiciones establecidas (*fit* empresarial, *fit* personal, control). Los sujetos recibieron tanto las instrucciones como el mensaje asignado a través de la pantalla de ordenador.

Después de recibir los mensajes, los participantes manifestaron sus opiniones acerca de la empresa y sobre la credibilidad de la acción comunicativa mediante un cuestionario informatizado. Los resultados se analizaron mediante un análisis de varianza (ANOVA).

5.2.2. Variable independiente

Como ya se ha señalado, los participantes recibieron aleatoriamente una noticia y posteriormente debían responder a unas cuestiones en relación con la RSC y la credibilidad de su comunicación. Los tres tipos de mensajes que se emplearon en el estudio fueron los siguientes.

Mensaje con Fit empresarial. Para comprobar la eficacia de la comunicación de campañas de RSC que son coherentes con la actividad propia de la empresa (*fit*), un tercio de los participantes recibió una noticia de periódico sobre las acciones de responsabilidad social de una empresa petrolera. En la noticia se informaba de que la empresa había destinado recursos (11 millones de euros) a la investigación sobre combustibles no contaminantes capaces de reducir la contaminación en un 50 o 60%. Se trata, por tanto, de una acción de responsabilidad social “con *fit* respecto a la empresa”, ya que es coherente y se ajusta a la actividad propia de una empresa petrolera.

Mensaje con Fit personal. En segundo lugar, otro tercio de los participantes recibió una noticia de periódico donde se informaba que la misma empresa petrolera había destinado recursos (11 millones de euros) a mejorar e incrementar la escolarización infantil en países en vías de desarrollo aumentando los indicadores de alfabetización en un 50 o 60%. Se trata, por tanto, de una acción de responsabilidad social “con *fit* personal”, ya que la alfabetización y la escolarización de niños desfavorecidos no es una actividad que esté estrechamente conectada con la empresa petrolera, sino que se trata de una acción socialmente relevante para la población

Mensaje Control. Finalmente, el último tercio de los participantes recibió una noticia (de estructura y longitud similares) sin contenido de RSC sobre otro tema no relacionado.

5.2.3. Variables dependientes

Dado que, como señala la literatura previa, el escepticismo y la falta de credibilidad parecen el principal obstáculo a la eficacia de los mensajes de RSC, consideramos que, con la finalidad de medir su efectividad, es especialmente relevante atender al efecto que tales mensajes pueden tener tanto en la sinceridad percibida de dicha comunicación como en su capacidad de incrementar el apoyo hacia la organización que la realiza. Por tal motivo se analizaron las siguientes variables dependientes:

Intención conductual hacia la empresa petrolera. Para medir el apoyo de los participantes hacia la empresa petrolera, los participantes respondieron su grado de acuerdo con una escala de 9 puntos (“¿Estarías dispuesto a firmar un manifiesto a favor de la empresa?”)

Sinceridad percibida. Los participantes manifestaron el grado en el que consideraban que la comunicación de la empresa petrolífera era sincera. En concreto, los participantes manifestaron su grado de acuerdo (en una escala de 9 puntos) con las dos siguientes afirmaciones: “Considero que (nombre de la empresa) es sincera cuando afirma que la responsabilidad social es importante en su estrategia” y “Considero que (nombre de la empresa) comunica con sinceridad y honestidad”.

6. Resultados

6.1. Control de manipulación

Con la finalidad de comprobar la eficacia de las manipulaciones llevamos a cabo un estudio piloto (N = 137, 20 hombres y 117 mujeres; media de edad 22,61, DT = 3,98) en el que la mitad de los participantes recibió la noticia de RSC sobre carburantes no contaminantes y la otra mitad recibió la noticia de RSC sobre escolarización infantil. Después, los participantes manifestaron el grado en el que la acción de RSC les parecía coherente con la labor de la empresa (*fit* empresarial) y el grado en el que la acción de RSC les parecía relevante o importante personalmente (*fit* personal).

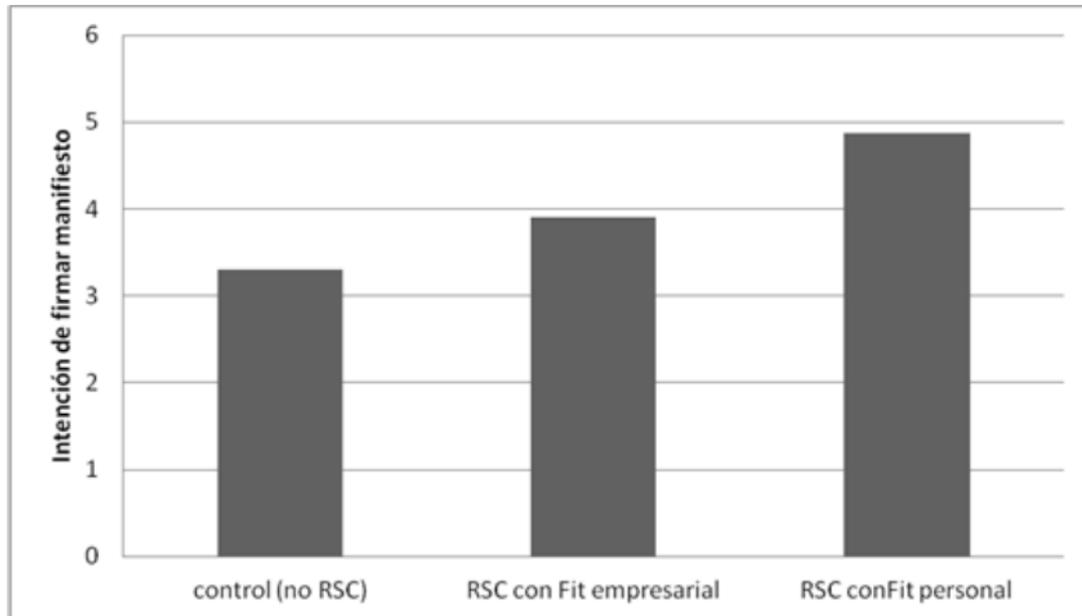
Fit empresarial. Como se esperaba, los participantes que recibieron la noticia sobre una acción relacionada con el desarrollo de combustibles ecológicos consideraron dicha acción como más coherente con la actividad de la empresa petrolera (M = 7,45; SD = 1,79), que los participantes que recibieron la noticia sobre una acción relacionada con proyectos de escolarización infantil (M = 6,07; SD = 2,14) $F(135) = 16,44$ $p < .001$

Fit personal. Por el contrario, los participantes que recibieron la noticia sobre una acción relacionada con proyectos de escolarización infantil consideraron dicha acción como más relevante personalmente (M = 7,45; SD = 1,44) que los participantes que recibieron la noticia sobre una acción relacionada con el desarrollo de combustibles ecológicos (M = 6,96; SD = 1,43) $F(135) = 3,99$ $p = .04$

6.2. Intención conductual

Cuando se analizaron los datos (ANOVA) los resultados mostraron un efecto de la variable independiente mensaje RSC sobre la intención de firmar un manifiesto a favor de la empresa petrolera $F(84) = 3,69$ $P = .029$ indicando así que las medias de los grupos eran diferentes entre sí en función de la noticia que habían recibido (ver figura 1). En concreto, cuando se realizó un análisis de comparaciones múltiples *post hoc* (DMS) los resultados mostraron que aun cuando aquellos individuos que recibieron una noticia de RSC con *fit* empresarial (i.e., carburantes ecológicos) mostraron una mayor intención de firmar el manifiesto de apoyo a la empresa petrolífera (M = 3,91; DT = 1,97) que aquellos individuos que recibieron el mensaje control (M = 3,31; DT = 2,15), la diferencia entre ambos grupos no fue significativa $p = .26$. Por el contrario la intención de firmar el manifiesto de los participantes que leyeron la noticia comunicando una acción de RSC con *fit* personal (i.e., escolarización de niños) sí fue significativamente más favorable (M = 4,87; SD = 2,05) que la intención del grupo control (M = 3,31; DT = 2,15) $p = .008$. Por último, cuando se comparó el grupo que recibió la noticia de RSC con *Fit* personal y el grupo que recibió la noticia de RSC con *Fit* empresarial, los resultados mostraron que la intención de firmar el manifiesto fue marginalmente superior en la condición de *fit* personal (M = 4,87; SD = 2,05) que en la condición de *fit* empresarial (M = 3,31; DT = 2,15) $p = .09$

Figura 1. Intención de firmar un manifiesto a favor de la empresa petrolera en función del mensaje recibido



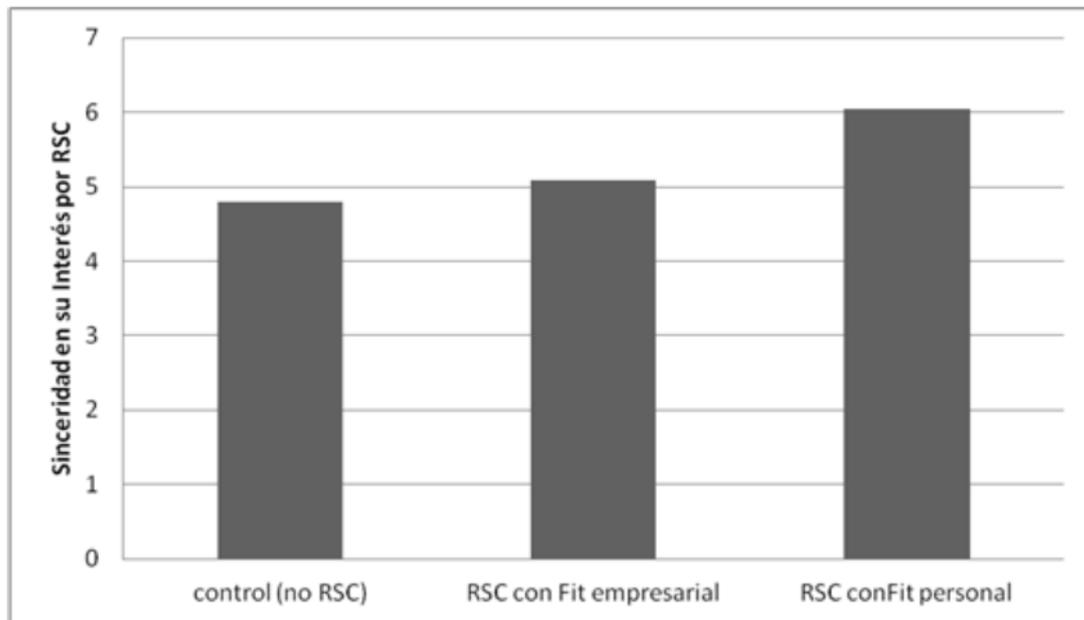
Fuente: Elaboración propia

6.3. Sinceridad percibida

Los análisis mostraron un efecto marginalmente significativo de la variable mensaje RSC sobre el grado en el que los participantes percibían que el interés de la empresa por las acciones de responsabilidad social era sincero $F(84) = 2,80$ $p = .06$ (ver figura 2). A su vez, cuando se realizó un análisis de comparaciones múltiples *post hoc* (DMS) entre cada uno de los tres grupos los resultados mostraron que aquellos individuos que recibieron una noticia de RSC con *fit* empresarial (i.e., carburantes ecológicos) pensaban que el interés de la empresa por las acciones de responsabilidad corporativa era más sincero ($M = 5,10$; $DT = 2,03$) que aquellos individuos que recibieron el mensaje control ($M = 4,77$; $DT = 2,06$) aunque tal diferencia no fue significativa $p = .55$. Sin embargo, sí que existió una diferencia significativa entre los participantes que recibieron una noticia de RSC con *fit* personal (i.e., escolarización de niños) y los participantes que recibieron un mensaje control.

En concreto aquellos individuos que recibieron una noticia de RSC con *fit* personal pensaban que el interés de la empresa por las acciones de responsabilidad corporativa era significativamente más sincero ($M = 6,04$; $DT = 1,78$) $p = .02$. Por último, cuando se comparó el grupo que recibió la noticia de RSC con *fit* personal y el grupo que recibió la noticia de RSC con *fit* empresarial, los resultados mostraron que la percepción de sinceridad en el interés por parte de la empresa por las acciones de RSC fue marginalmente superior en la condición de *fit* personal ($M = 6,04$; $DT = 1,78$) que en la condición de *fit* empresarial ($M = 5,10$; $DT = 2,03$) $p = .07$.

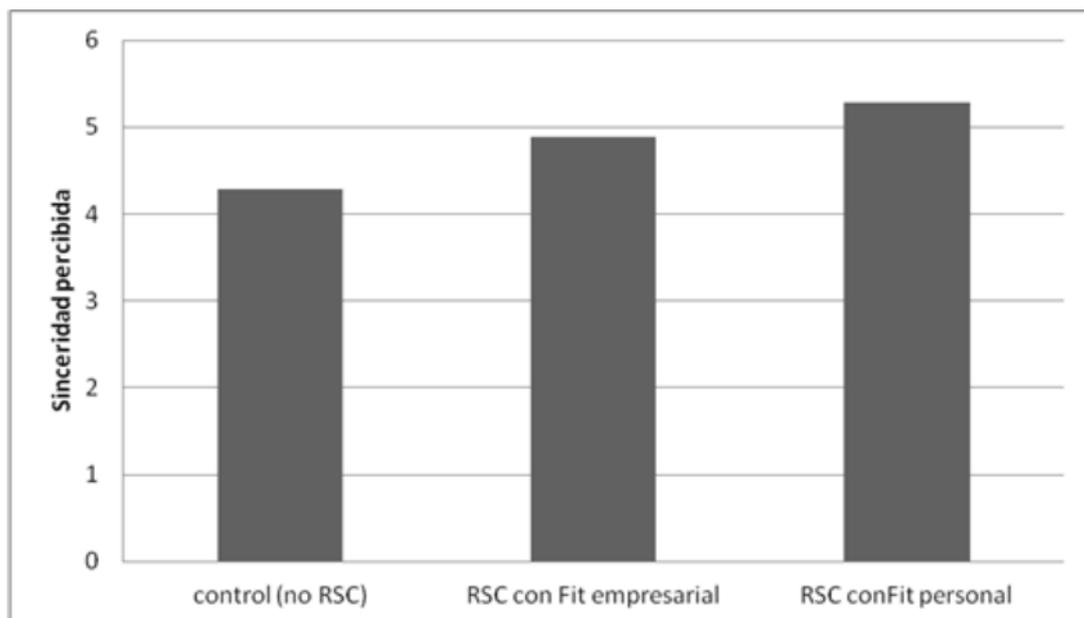
Figura 2. Sinceridad percibida del interés real de la empresa por las acciones de RSC en función del mensaje recibido



Fuente: Elaboración propia

Igualmente, respecto a la sinceridad y honestidad de las comunicaciones de la empresa petrolera, cuando se realizó un análisis de comparaciones múltiples entre las medias de los distintos grupos, los resultados mostraron un patrón muy similar (ver Figura 3).

Figura 3. Sinceridad percibida de las comunicaciones de la empresa en función del mensaje recibido



Fuente: Elaboración propia

Es decir, aun cuando aquellos individuos que recibieron una noticia de RSC con *fit* empresarial (i.e., carburantes ecológicos) percibieron a la empresa petrolera como más sincera y honesta en sus comunicaciones ($M = 4,88$; $DT = 1,83$) que aquellos individuos que recibieron el mensaje control ($M = 4,28$; $DT = 2,03$), la diferencia entre ambos grupos no fue significativa $p = .23$. Por el contrario, la sinceridad percibida de la empresa cuando los participantes leyeron la noticia comunicando una acción de RSC con *fit* personal (i.e., escolarización de niños) sí fue, aunque marginalmente, significativamente mayor ($M = 5,29$; $SD = 1,99$) que la intención del grupo control ($M = 4,28$; $DT = 2,03$) $p = .06$. Por último, cuando se comparó el grupo que recibió la noticia de RSC con *Fit* personal y el grupo que recibió la noticia de RSC con *Fit* empresarial, los resultados mostraron que la sinceridad percibida fue superior en la condición de *fit* personal ($M = 5,29$; $SD = 1,99$) que en la condición de *fit* empresarial ($M = 4,88$; $DT = 1,83$) pero no de un modo significativo $p = .43$.

7. Conclusiones, discusión y limitaciones

La gran mayoría de la literatura previa señala que aquellas comunicaciones sobre acciones de RSC en las que la acción comunicada posee una coherencia o *fit* con la labor habitual de la empresa (*fit* empresarial) son más eficaces que las comunicaciones donde la acción comunicada carece de *fit*, puesto que el *fit* empresarial clásico influye de modo positivo en la credibilidad del mensaje (Du *et al.*, 2010; Van de Ven, 2008). Sin embargo, investigaciones más recientes (Schmeltz, 2012) introducen el concepto de *fit* personal como un factor crítico para la percepción positiva del mensaje.

En esta investigación nos planteamos tratar de esclarecer la confusión que arroja la literatura previa comparando la eficacia persuasiva de los mensajes de RSC con *fit* empresarial clásico con los mensajes de RSC con *fit* personal. Se trata de la primera investigación que conocemos en la que se hace una comparación experimental entre las posibilidades persuasivas de los mensajes de RSC con *fit* empresarial clásico y con *fit* personal.

Los resultados obtenidos tienen particular interés porque nuestros datos relativizan la importancia del *fit* empresarial clásico. Como se ha señalado, el mensaje con *fit* empresarial clásico no parece ofrecer resultados persuasivos significativamente mejores que el mensaje control.

Los resultados mostraron que aun cuando aquellos individuos que recibieron una noticia de RSC con *fit* empresarial (i.e., carburantes ecológicos) evaluaron a la empresa como más sincera y honesta y mostraron una mayor intención de firmar el manifiesto de apoyo a la empresa petrolífera que aquellos individuos que recibieron el mensaje control, la diferencia entre ambos grupos no fue significativa.

Sin embargo, cuando estudiamos la comparación entre el mensaje de RSC con *fit* personal y en mensaje control los resultados mostraron que tanto la percepción de honestidad como la intención de firmar el manifiesto de los participantes que leyeron la noticia comunicando una acción de RSC con *fit* personal sí fue significativamente más favorable que en el grupo control.

Además, cuando se comparó directamente el grupo que recibió la noticia de RSC con *fit* personal y el grupo que recibió la noticia de RSC con *fit* empresarial, los resultados mostraron diferencias marginalmente significativas, poniendo de manifiesto que el mensaje con *fit* personal generaba una mayor sinceridad percibida y una mayor intención de firmar el manifiesto a favor de la empresa. Estos resultados se pueden explicar a partir de la idea señalada por algunos autores (Yoon *et al.*, 2006) de que el *fit* empresarial puede dar la impresión en los públicos de que la empresa desarrolla la acción de RSC con fines instrumentalistas reduciendo, por tanto, la sinceridad del mensaje.

Sería interesante realizar futuros experimentos con otro tipo de mensajes persuasivos (por ejemplo anuncios publicitarios) que gozan de menor credibilidad que la noticia periodística (estímulo utilizado en nuestro estudio). En este sentido algunos autores apuntan, aunque no aportan resultados empíricos, que un mensaje publicitario sobre un tema social puede generar más escepticismo en los consumidores que un mensaje centrado en la empresa o sus productos y servicios (Du et al., 2010).

En consecuencia, podemos concluir que cuando comunicamos un mensaje de RSC con *fit* empresarial clásico no se aprecian diferencias significativas en la disposición de los receptores a actuar en favor de la empresa y el intento persuasivo falla.

Por el contrario, sí resulta determinante que el mensaje de RSC contenga una acción relevante para el receptor, aunque no esté alineada con la actividad habitual de la empresa (*fit* personal). El mensaje de RSC con *fit* personal tiene mayor capacidad persuasiva para conseguir que el sujeto manifieste su positiva disposición a realizar comportamientos favorables a la organización.

Los resultados que hemos obtenido nos llevan a plantearnos algunas posibles explicaciones que requerirán ulteriores comprobaciones empíricas. Por una parte, en la comunicación de RSC con *fit* empresarial clásico podría darse una influencia en el receptor que, sin embargo, quedaría prácticamente anulada por el escepticismo o rechazo que puede estar generando el propio *fit* empresarial. Esto sería coherente con la literatura que atribuye una cierta capacidad del *fit* empresarial para producir escepticismo porque puede interpretarse como aprovechar las acciones de RSC para generar o consolidar negocio en el área en que la organización está especializada (Schmeltz, 2012). Sería interesante analizar, en futuras investigaciones, si estos resultados se producen especialmente en empresas que gozan de menor apoyo por parte de los públicos (como el caso estudiado por nosotros que analiza una empresa petrolera) o, por el contrario, se pueden extrapolar también a otros sectores de actividad que parten, ya de entrada, con una reputación mayoritariamente positiva.

Por otro lado, una posible explicación de que la comunicación de RSC con *fit* personal aumente la disposición a actuar en favor de la empresa parece vincularse con nuestra segunda aportación significativa, es decir, al hecho de que la RSC con *fit* personal es percibida como más sincera por el receptor.

Esto resulta coherente con lo hasta ahora conocido (Briñol et al., 2008) sobre los dos factores clásicos que suelen establecerse como decisivos para la credibilidad (sinceridad y competencia percibida). En el caso que nos ocupa parece ser más relevante la percepción de sinceridad que se vincula a una acción de RSC con *fit* personal que la supuesta competencia para acciones de RSC con *fit* empresarial clásico.

Ciertamente la cuestión de la credibilidad (sinceridad y competencia) es clave en el problema que nos planteamos. Consideramos que el problema básico al que se enfrenta la comunicación de la RSC es, en resumen, un problema de credibilidad de la fuente. Si la organización es percibida como sincera (sinceridad) y como capaz de hacer lo que dice y con experiencia en hacerlo (competencia), el mensaje sería aceptado por el receptor.

Nos inclinamos por pensar que una gran empresa no tiene problemas de competencia para cualquiera que sea su acción de RSC (tenga o no tenga que ver con su actividad principal). El receptor tiende a pensar que una gran organización tiene recursos para desarrollar muy diversas acciones con razonable competencia.

Sin embargo, sí puede tener problemas en el segundo gran factor que determina la credibilidad, es decir en la sinceridad percibida. Paradójicamente, como hemos referido en nuestra investigación las acciones con *fit* empresarial clásico, aunque son percibidas como más coherentes pueden generar recelo por vincularlas al negocio de la empresa. Sin embargo, las actividades con *fit* personal provocan menor recelo y son percibidas como más sinceras, de ahí su mayor capacidad para persuadir. Dado que nuestro estudio se ha

centrado en una gran empresa, sería interesante comprobar en futuros trabajos si podrían encontrarse resultados similares empleando empresas de menor tamaño donde su posible capacidad para realizar acciones de RSC no coherentes con la actividad de la empresa pudiera ser más cuestionable.

En consecuencia, parece que la literatura clásica sobre RSC debiera revisarse parcialmente porque se ha olvidado de que el *fit* personal es un factor relevante que, al menos en algunas circunstancias, puede ser más determinante que el *fit* empresarial clásico. En contra de lo que afirman algunas investigaciones previas, parece recomendable realizar y comunicar acciones de RSC que resulten social o personalmente relevantes (*fit* personal), aun cuando no sean la especialidad de la empresa (*fit* empresarial clásico).

Una implicación práctica de estos resultados para los Directores de RSC o Directores de Comunicación es que, en la medida de lo posible, lo ideal sería comunicar acciones que impliquen los dos tipos de *fit* analizados en esta investigación, es decir, acciones que sean coherentes con la empresa y relevantes para los receptores. Y cuando esto no es posible o se deba elegir qué tipo de *fit* es más eficaz, nuestro estudio pone de manifiesto que, al menos bajo algunas condiciones, el *fit* personal puede llegar a ser más efectivo que el *fit* clásico.

Por tanto, la empresa debe elegir acciones de RSC que sean coherentes con su actividad y plan estratégico pero además, es clave que tenga en cuenta la opinión de sus públicos para identificar iniciativas que sean relevantes socialmente.

Referencias

- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management* 38(4), 932-968.
- Arthur W. Page Society (2012). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. New York, NY: Arthur W. Page Society.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics* 96(3), 339-354.
- Ashforth, B.E. & Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science* 1(2), 177-194.
- Barlett, J.L. & Devin, B. (2011). Management, communication and corporate social responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 47-66). UK: Wiley-Blackwell.
- Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumer respond to corporate social initiatives. *California Management Review* 47(1), 9-24.
- Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B.A. & Hill, R.P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research* 59(1), 46-53.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Branco, M. & Rodrigues, L.L. (2006). Communication of corporate social responsibility by portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 11(3), 232-248.

- Brändle, G., Cárđaba, M.A., & Ruiz, J.A. (2011). The Risk of Emergence of Boomerang Effect in Communication against Violence. *Comunicar* 37(19), 161-168. (DOI: 10.3916/C37-2011-03-08).
- Briñol, P., Corte, L. & Becerra, A. (2008). *Qué es persuasión*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society* 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12(1), 85-105.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* 7(2), 91-109.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews* 12(1), 8-19.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone.
- Ellen, P.S., Webb, D.J. & Mohr, L.A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 147-157.
- Elving, W.J.L. (2010). CSR and Skepticism: The Influence of Fit and Reputation on Skepticism Towards CSR Communications. *Proceedings of the Conference on Corporate Communication 2010*, 63-78.
- Elving, W.J.L. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications* 19(4), 277-292.
- Elving, W.J.L., Golob, U., Podnar, K., Ellerup-Nielsen, A. & Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal* 20(2), 118-127.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal* 10(4), 341-350.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51-71.
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W.J.L., Nielsen, A.E., Thomsen, C. & Schultz, F. (2013). CSR communication: quo vadis? *Corporate Communications: An International Journal* 18(2), 176-192.
- Grohmann, B. & Bodur, H.O. (2015). Brand Social Responsibility: Conceptualization, measurement, and outcomes. *Journal of Business Ethics* 131, 375-399.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Forehand, M.R. & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology* 13(3), 349-356.
- Hale, J., Mongeau, P. & Thomas, R. (1991). Cognitive processing of one- and two-sided persuasive message. *Western Journal of Speech Communication* 55, 380-389.
- Illia, L., Zyglidopoulos, S.C., Romenti, S., Rodríguez-Canovas, B. & González del Valle, A. (2013). Communicating CSR to a cynical public. *MIT Sloan Management Review* 54(3), 16-19.
- Jahdi, K.S. & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics* 88(1), 103-113.
- Kotler, P. & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal* 6(1), 31-35.

- Lii, Y.S. & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics* 105(1), 69-81.
- Middlemiss, N. (2003). Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement. *The Journal of Brand Management* 10(4), 353-361.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* 15(4), 323-338.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K.U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications* 14(2), 97-111.
- Nan, X. & Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing. *Journal of Advertising* 36(2), 63-74.
- Pollach, I. (2005). Corporate self-presentation on the WWW: Strategies for enhancing usability, credibility and utility. *Corporate Communications: An International Journal* 10(4), 285-301.
- Polonsky, M. & Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review* 26(3), 327-347.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84(12), 78-92.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* 89 (1-2), 62-77.
- Rodríguez, L.C. & Le Master, J. (2007). Voluntary corporate social responsibility disclosure SEC "CSR Seal of Approval". *Business & Society* 46(3), 370-384.
- Sen, S. & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research* 38(2), 225-243.
- Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review* 32(4), 1096-1120.
- Schlegelmilch, B.B. & Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management* 21(3-4), 267-290.
- Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal* 17(1), 29-49.
- Seele, P. & Lock, I. (2015). Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR Communication tools. *Journal of Business Ethics* 131, 401-414.
- Simmons, C.J. & Becker-Olsen, K.L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing* 70(4), 154-169.
- Skard, S. & Thorbjørnsen, H. (2014). Is publicity always better than advertising? The role of brand reputation in communicating corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 124, 149-160.
- Swaen, V. & Vanhamme, J. (2004). See how "Good" we are: The Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication Campaigns. *Advances in Consumer Research* 31, 302-303.
- Swaen, V. & Vanhamme, J. (2005). The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter? *Advances in Consumer Research* 32(1), 590-591.
- Van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 82(2), 339-352.
- Vanhamme, J. & Grobben, B. (2009). "Too good to be true!". The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics* 85(2), 273-283.

- Villagra, N. & López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Communication & Society / Comunicación y Sociedad* 26(1), 196-221.
- Waddock, S., Bodwell, C. & Graves, S.B. (2002). Responsibility: the new business imperative. *Academy of Management Executive* 16(2), 132-148.
- Waddock S. & Goggins, B.K. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 23-43). UK: Wiley-Blackwell.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z. & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology* 16(4), 377-390.
- Zyglidopoulos, S.C. (2002). The social and environmental responsibilities of multinationals: evidence from the Brent Spar case. *Journal of Business Ethics* 36(1-2), 141-151.