

Reflexions sobre la responsabilitat corporativa. Pot haver-hi identitat sense RSC però mai RSC sense identitat

*Thoughts on corporate responsibility.
Identity can exist without CSR, but CSR cannot exist
without identity*

Magdalena Mut Camacho¹

Professora contractada doctora del Departament de Ciències
de la Comunicació de la Universitat Jaume I, Castelló de la Plana.
magda.mut@com.uji.es

**Reflexions sobre la responsabilitat corporativa.
Pot haver-hi identitat sense RSC però mai RSC sense identitat**

*Thoughts on corporate responsibility.
Identity can exist without CSR, but CSR cannot exist without identity*

RESUM:

En la present reflexió es proposa l'anàlisi de la responsabilitat social corporativa (RSC) des de l'estratègia corporativa amb l'objectiu de comprovar la seua influència tant a nivell intern com extern. Partim de la hipòtesi que les empreses han de preveure la RSC en les seues estratègies de negoci com a part integrant del seu desenrotllament, per a un correcte avanç d'acord amb l'entorn i la societat en què estan involucrades. Esta forma d'actuar ha de ser integrada en el ser de l'organització i ha de passar a formar part de la seua identitat corporativa. Esta estratègia ferma, coherent i mantinguda en el temps aporta beneficis intangibles que augmenten el valor de l'organització. El fet d'apostar per este valor com a principal essència identificativa per a presentar-se davant dels públics d'interès és una estratègia que aborden amb gran originalitat i pulcritud algunes empreses, enfront d'altres en què la seua actitud no es correspon amb la seua definició identitària, per tant no la tenen interioritzada.

PARAULES CLAU:

responsabilitat social corporativa, estratègia, identitat corporativa, comunicació.



**Thoughts on corporate responsibility.
Identity can exist without CSR, but CSR cannot exist without identity**

*Reflexions sobre la responsabilitat corporativa.
Pot haver-hi identitat sense RSC però mai RSC sense identitat*

ABSTRACT:

This paper proposes an analysis of corporate social responsibility (CSR) from the standpoint of corporate strategy with a view to considering its internal and external influence. The author hypothesises that firms should take CSR into account in their business strategies as an integral part of their corporate development in order to progress in harmony with the environment and the society in which they are set. This is an approach that should be integrated into the core of the organisation and that should become a part of its corporate identity. Applied as a solid strategy that is consistent and sustained over time, it provides intangible benefits that increase the organisation's value. A commitment to this value as the primary identificatory trait in presenting oneself as a company to stakeholders is a strategy deployed in a very clean and original way by some enterprises, as opposed to others whose attitude is not on a par with their identity definition, which they consequently have not internalised.

KEYWORDS:

corporate social responsibility, strategy, corporate identity, communication.

1. Introducció

El paper de l'empresa en la societat ha patit profundes transformacions al llarg de la història i probablement ara, a causa de la severa crisi que es viu a Europa, ens trobem en un moment de canvi transcendent encara per concloure. El cicle que estem travessant no sols està estenent la crisi com una taca d'oli sobre la superfície d'un mar turbulent, a més està penetrant en les entranyes d'eixe mar, la qual cosa no és roïna, perquè això obligarà a haver de pensar i meditar sobre nosaltres i el nostre entorn, i açò inclou les empreses. El guru de la direcció empresarial, Peter Drucker, va dir que «el pitjor perill en temps turbulents no és la turbulència sinó actuar amb la lògica de l'ahir» (Drucker, 1980). Sens dubte, quan escampe, sorgirà una societat diferent, per això, l'empresa ha de ser sensible a tot el que s'està forjant, al canvi i a les expectatives que la societat està posant en eixe canvi.

Des de sempre, les demandes socials han sigut, entre altres, causants de les mutacions en les organitzacions, perquè la societat exigeix a les empreses abans que res responsabilitat i transparència. Esta forma de ser i actuar de les empreses no tan sols ha sigut integrada en l'ADN de l'organització i ha passat a formar part de la seua identitat corporativa, sinó que, a més, algunes empreses l'han incorporat a la seua estratègia de comunicació com a forma de presentar-se davant de la societat, i s'ha convertit en la seua millor carta de presentació: el seu compromís social, ètic i mediambiental. Esta estratègia ferma, coherent i mantinguda en el temps és la que aporta valor a l'organització. Hui en dia la confiança és un valor que la societat aprecia i s'ha convertit en un valor essencial en totes les organitzacions. El fet d'apostar per este mèrit com a principal pes identificatiu per a presentar-se davant dels públics d'interès és una estratègia que aborden amb gran originalitat i pulcritud algunes empreses, enfront d'unes altres en les quals en el seu interior no han sabut arrelar-la en les senyes identitàries que les construeixen.

2. Metodologia i objectius

La investigació que es proposa és de caràcter qualitatiu i està degudament documentada. La tècnica d'anàlisi proposada en este cas respon a un estudi orientat a l'observació del comportament d'una empresa, passant-lo pel garbell de la seua definició identitària i de la comunicació de la seua responsabilitat social corporativa (RSC). Es proposa un estudi documental contrastat amb l'observació i l'anàlisi de com les empreses construeixen la seua realitat alternativa, la seua aportació a la societat. Així mateix, es realitzarà una anàlisi interpretativa de les dades i s'estudiaran els resultats, dels quals s'extrauran les conclusions més interessants.

La narrativa és el mètode d'investigació que s'empra, una tècnica que troba els seus orígens a l'Amèrica del Nord en la dècada dels anys vint i que ha tornat a usar-

se com a mètode investigador en ciències socials en els últims anys. La investigació sociològica sobre la narrativa de la vida quotidiana és un enfocament útil per als objectius proposats en el present treball. Els investigadors consideren que la gent estructura la seua experiència a través d'històries i que la persona és essencialment un narrador d'històries i un constructor de relats (Sparkes i Douglas, 2007). Per això, els investigadors socials consideren la narrativa com una forma adequada per a mostrar l'existència humana com a acció contextualitzada. Les narracions no són, encara que ho parega, brolladors que emanen de les ments individuals de les persones sinó que són creacions socials (Lieblich i Turbal-Mashiach, 1998). La narrativa com a tècnica s'encarrega de buscar les estructures que hi ha al darrere de les històries.

3. La RSC, actualitat i estat de la qüestió

La definició de RSC donada per l'Organització Internacional del Treball (OIT, 2008) és: «La manera en què les empreses prenen en consideració les repercussions que tenen les seues activitats sobre la societat, i en la qual afirmen els principis i valors pels quals es regeixen, tant en els seus propis mètodes i processos interns com en la seua relació amb els altres actors». Així, es pot considerar la RSC com un agregat de principis i valors de les empreses i la manera com este agregat afecta les societats en les quals viuen (Rodríguez-Luño, 2004).

No hi ha dubte que ha sigut la societat en gran manera la que ha propiciat el canvi en les empreses, perquè ara la ciutadania ja no es manté passiva davant del que succeeix al seu voltant, exigeix i reclama, alça la veu i actua. Forètica assenyalava que «[...] cada vegada més directius estan sensibilitzats amb els problemes de caràcter ètic, amb el medi ambient i amb els drets humans. La creixent preocupació per part de la societat sobre estos aspectes fa que les empreses tracten d'abordar-los en profunditat, adquirint un compromís permanent amb tots els grups d'interès» (Forètica, 2008). Tenim variades evidències que corroboren esta certesa, per exemple, la Comissió Europea, amb la publicació del seu llibre verd *Promoting a European framework for corporate social responsibility*, de juny de 2001, va fer un pas important en impulsar la participació de tots els sectors rellevants de la societat en un debat estructurat. Altres iniciatives rellevants són la iniciativa Global Compact promoguda per les Nacions Unides; les directrius de l'Organització de Cooperació i Desenvolupament Econòmic per a empreses multinacionals; la declaració tripartida de l'OIT sobre empreses internacionals i política social; la norma d'empresa SGE 21, que és el primer sistema de gestió de la responsabilitat social europeu que permet, de manera voluntària, auditar processos i aconseguir una certificació en Gestió Ètica i Responsabilitat Social; també el llibre blanc de la RSE aprovat pel Congrés espanyol en 2006, entre altres. Estos són clars exemples del paper rellevant de la

societat en la construcció d'un nou concepte d'empresa, i donen mostra de la rellevància que està adquirint esta preocupació en l'àmbit internacional.

A Espanya des de l'any 2004, impulsats pel govern, es van crear tres espais públics (Subcomissió Parlamentària, Fòrum d'Experts i Mesa de Diàleg Social) on es van reunir empreses, organitzacions empresarials i sindicals, experts, mitjans de comunicació, acadèmics i organitzacions socials junt amb l'Administració pública, a fi de dotar el Govern de pautes per a la promoció i difusió de la RSC.

En este sentit es comprova que hui en dia «els valors són els autèntics fonaments del sistema econòmic. El mateix exercici del capitalisme arranca de la vocació de crear riquesa per a un mateix, però també per al seu entorn més pròxim. Les plantes s'aferren al sòl amb l'arrel, a través de la qual també s'alimenten. Els valors són el suport en un doble sentit: actuen com la subjecció a la terra de l'arbre empresarial i faciliten els nutrients intel·lectuals per al seu creixement» (Velasco, 2009: 8), perquè es comprèn que esta actitud significa la prosperitat de la societat.

Les empreses estan elevant els estàndards del comportament corporatiu tal com els exigeix la societat. Esta creixent influència de l'opinió pública en el que ha de ser «empresa» queda patent d'acord amb les dades de l'Informe Forética 2008. Més del 75 % de les grans empreses detectaven una preocupació creixent dels seus inversors per aspectes ètics, socials i ambientals. El 50 % de les empreses consideraven que els seus clients prenen en compte criteris de RSC en les seues decisions de compra i, a més, un 16 % de les empreses pensaven que podrien generar un estímulo per la posada en valor d'una conducta responsable en el mercat. Un altre 35 % entenia que, en condicions d'igualtat de preu, la responsabilitat social era un factor de diferenciació de cara als seus productes i servicis.

Mentre que des de l'altre costat, en els ciutadans espanyols, segons l'esmentat informe, es consolidaven les expectatives ciutadanes sobre la RSC. Un 60 % dels ciutadans consideraven que la responsabilitat sobre la societat i el medi ambient havia de ser prioritària en la gestió empresarial. La ciutadania veia amb bons ulls la major preocupació per part de les empreses per l'impacte social i ambiental de la seua activitat. Les àrees de preocupació principals eren les condicions laborals, la igualtat i la no discriminació, i la creació d'ocupació.

En l'Informe Forética 2011 s'ofereix una visió interessant en apuntar cap a la «depuració de la RSE» a causa de la repercussió de la crisi socioeconòmica que vivim actualment. Esta tesi afirma que, si bé hi ha hagut organitzacions que han abandonat, totalment o parcialment, les seues pràctiques de RSC, només ha sigut així en el cas d'organitzacions que no tenien integrada la RSC en la seua estratègia de negoci (Forética, 2011). En estos casos, es demostra que la crisi hauria servit per a moderar l'exuberància de determinades polítiques de RSE que eren considerades una part accessòria i prescindible de l'activitat corporativa.

Just a l'altra banda d'este tipus d'organitzacions trobem aquelles que sí que tenen integrada la RSE en la seua estratègia de negoci i no han abandonat este tipus d'activitats, la consideren una ferramenta de competitivitat que permet ges-

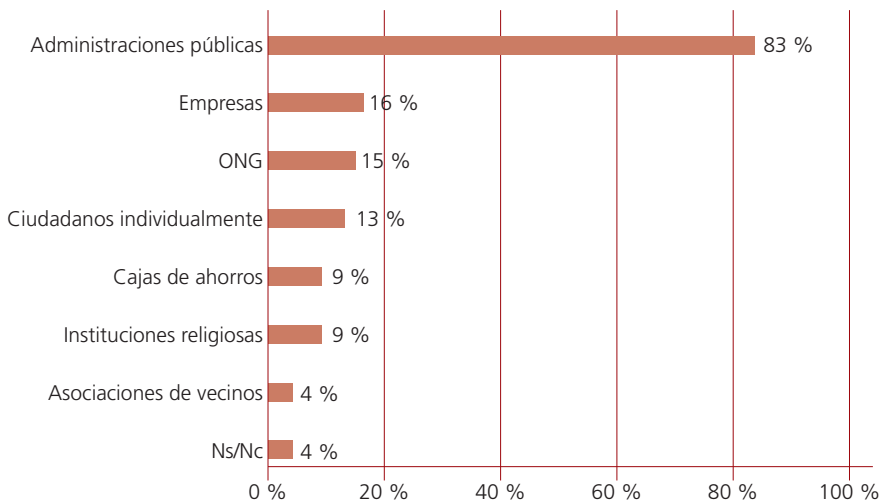
tionar millor l'organització, administrar els riscos de manera més eficient i atraure i retindre tant clients com empleats.

Una altra font reveladora de la incidència en l'actitud de l'empresa per part de la societat és l'estudi *El ciudadano ante la acción social de las empresas*, realitzat per la Fundación Empresa y Sociedad (2007).

El treball va concloure que la població espanyola es manifesta a favor que l'Estat assumisca la responsabilitat dels servicis socials, però curiosament l'empresa pas-sava a ocupar el segon lloc, quasi emparellada amb les ONG i els ciutadans indi-vidualment. Pareix que, encara que l'opinió pública espanyola continua pensant que és l'Estat el que ha d'ocupar-se dels servicis socials, les empreses han cobrat un protagonisme major respecte a altres possibilitats, probablement per la importància que tenen per al benestar de la societat.

A Espanya la situació de la RSC, segons una enquesta sobre responsabilitat social elaborada per l'Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) en 2009, el 68 % considera que la RSC està guanyant rellevància en la seua empresa. No obstant això, un 62 % creu que les companyies espanyoles estan «poc» sensibilitzades amb este model de gestió, un 35 % «prou» i ningú va marcar l'opció «molt sensibilitzades» (Dircom, 2010).

D'altra banda, segons l'Informe Corresponsables sobre la situació de la RSC a Espanya, el 77 % dels experts considera que la RSC ha avançat al nostre país durant l'últim any, a pesar que, per la mitat dels enquestats, la crisi està afectant este model de gestió (Corresponsables, 2009).



Gràfic 1. Qui hauria d'assumir la responsabilitat dels servicis socials?

Font: Fundación Empresa y Sociedad, 2007.

4. No pot haver-hi RSC sense identitat

En un inici es debatia sobre la RSC qüestionant si tan sols eren accions comunicatives encaminades a presentar una imatge «bona» i «maquillada» d'una realitat molt més dura i lletja. Esta visió instrumental de la RSC va anar diluint-se amb l'avanç de la teoria evolucionada que sustenta la RSC com una estratègia del negoci que emana del «ser», no del «comunicar» o «parèixer». Entesa aixina és una verdadera relació harmoniosa i conciliadora amb el seu públic d'interès. El diputat Ramón Jáuregui, membre del Fòrum d'Experts de la RSE, creat pel Ministeri de Treball espanyol, assenjala que la RSC «és una actitud de l'empresa respecte a la societat i al seu entorn sociolaboral i ecològic que comporta un conjunt de pràctiques superadores dels mínims legals exigibles i que adquireix una dimensió d'estratègia global en el conjunt de les operacions productives i de gestió del negoci» (Jáuregui, 2009: 67). És a dir, la RSC emana de l'empresa com una convicció profunda, conseqüència d'una estratègia responsable i sostenible. La comunicació de la RSC depèn en molts casos d'entendre bé la vinculació entre les iniciatives i l'estratègia del negoci. D'esta manera, es garantiria que la comunicació deixara de ser una actuació puntual al final del desenrotllament, per a integrar-se en l'estratègia que defineix les empreses.

Fins no fa gaire les empreses no planificaven la seua estratègia tenint en compte estos compromisos intangibles, tenint en compte uns altres públics a l'hora de prendre decisions de gestió, més enllà de tindre només en compte el públic propietari. Villafañe afirma que «la gestió dels recursos intangibles constitueix hui la principal prioritat de la política de comunicació de les grans empreses, no perquè estos s'hagen posat de moda, com a vegades de manera simplista s'afirma, sinó perquè els intangibles afegeixen molt valor a les empreses gràcies al seu poder diferenciador i a la seua capacitat de fidelització emocional» (Villafañe, 2007: 195).

La RSC forma part de la identitat corporativa de l'organització i d'ella parteix la resta de qüestions vinculades a la generació d'intangibles corporatius. Actualment la RSC s'està convertint en un dels motors de diferenciació de l'empresa enfront d'altres intangibles. Prova d'això és el que apunta Jáuregui al constatar que «si la RSC fóra només una despesa complementària en un bon compte de resultats, la crisi se l'emportaria per davant; si fóra màrqueting qualificat, acció social o simple mecenatge cívica, la crisi reduiria de tal manera eixos capítols que la RSC desapareixeria. Si la RSC només fóra això, tot el discurs construït sobre una nova ètica dels negocis i una creixent responsabilitat social corporativa amb una nova societat, més exigent amb els impactes socials de les empreses, quedaria arrumbada pels vents huracanats d'una crisi financera i econòmica com mai havíem conegut. [...] Del que cal deduir, en sentit contrari, que la crisi enfortirà el sentit del negoci estable i segur, la cerca de la rendibilitat a mitjà i llarg termini, l'evitació de riscos tòxics i la mala reputació en els mercats; la competitivitat basant-se en la I+D+i i l'excel·lència me-

diambiental; en suma, la concepció sostenible de l'empresa» (Jáuregui, 2009: 73). Per este motiu algunes empreses opten en les seues estratègies corporatives per apostar pel missatge RSC en la seua comunicació com una forma de diferenciar-se i de crear avantatges competitius.

Des del punt de vista de l'estratègia, la confiança i, per tant, la comunicació amb els públics d'interès és important ja que influeix en els resultats econòmics. La societat és conscient que les seues activitats tenen un impacte econòmic, ambiental i social i exigeix a les empreses que es comuniquen i s'expliquen. Per la gran majoria d'empreses és clar que una comunicació eficaç i regular pot tindre un impacte directe i positiu en:

- la satisfacció i lleialtat del client
- imatge positiva de l'empresa, la marca i el producte/servici
- empleats motivats i productius
- millors relacions amb la comunitat i els poders públics
- reducció de costos.

El resultat de la RSC, sempre que estiga ben gestionada i assimilada com a part de l'estratègia de la companyia, és la generació de confiança i reputació.

La identitat corporativa d'una organització es concreta en el seu estil de ser, en la seua forma de comportar-se, que emana del que Schein anomena el nivell més profund de presumpcions bàsiques i creences (1988: 56). La «psique corporativa» és l'explicació que Villafaña proposa, definint-la com el lloc que alberga tot tipus de qüestions (comportaments, actituds, valors, creences, costums, presumpcions, etc.) observables, és la «consciència corporativa». No obstant això, també assenya-la que hi ha un altre tipus de manifestacions que no són tan visibles, perquè estan allotjades en l'inconscient corporatiu. Ambdós configuren la «cultura corporativa» d'una organització (Villafaña, 1999: 22).

En una organització tot el que és estratègic, tot el que és important, emana de la seua identitat corporativa. Per tant, les qüestions relacionades amb la responsabilitat emanen d'allò més profund de l'empresa, del lloc on resideixen les conviccions, més enllà del temps i de les persones que hi ha i hi haurà. És en este lloc on s'ha d'escriure quina és l'actitud de l'empresa davant diversos temes que importen als seus grups d'interès. Perquè si no és així, l'empresa no actuarà en conseqüència d'una forma natural i sincera, sense esta disposició no serà una ferma convicció.

Açò que hem descrit és el que significa mantenir una responsabilitat social corporativa o, millor encara, ser socialment responsable, perquè pareix un joc de paraules, però les paraules tenen molt significat arribat el moment. Hi ha empreses que tenen programes de RSC i fan accions socials però en el fons no són responsables, perquè tenen processos i gestions que així ho demostren a ulls dels seus públics de forma manifesta. Pensem en casos d'empreses com Wal-Mart, que l'any passat va ser demandada per més de milió i mig d'empleades per tracte discriminatori (Público, 2011) i, si investiguem sobre la seua gestió corporativa, trobem que

compta amb un pla de RSC (Wal-Mart, 2012). O també el cas de Barclays, que, en la reunió del Fòrum Econòmic de Davos de l'any passat, va rebre el premi a la pitjor empresa per les seues ofenses socials i econòmiques (Ecologia Verde, 2011); o més actual és l'escàndol que es va produir quan els organismes reguladors del Regne Unit i els Estats Units van multar l'entitat amb 290 milions de lliures (363 milions d'euros) per manipular el líbor —el tipus d'interès interbancari fixat a Londres— i el seu equivalent europeu, l'euríbor, entre 2005 i 2009, situació que va portar a la dimissió de diversos directius i del seu president executiu, a més de rebre una baixada de la qualificació per part de Moody's (El Mundo, 2012). Doncs este banc també compta amb un programa estratègic de RSC entre les seues accions corporatives (Barclays Bank, 2011).

Per tant, les qüestions relacionades amb la responsabilitat han d'emanar d'allò més profund i nuclear de l'empresa. Açò és molt important perquè és en este ancoratge, o en esta falta d'ancoratge, d'on sorgeix la seua fortalesa o, per la manca, els dubtes de la societat sobre el verdader interès de les empreses per ser responsables. Com assenyala Drucker, una ètica empresarial inspirada en la casuística al final cau en el cinisme i la hipocresia (2000: 203).

Per l'autor nord-americà, és la prudència el que ha de guiar l'ètica empresarial, ja que les accions d'executius, empresaris i treballadors són públiques i estan subjectes a ser jutjades, analitzades, discutides i qüestionades. La prudència demanda un comportament exemplar, en cas contrari desemboca en hipocresia, matisada esta última en elaborats i reflexius procediments de relacions públiques (Drucker, 2000: 205).

Drucker sintetitza en els punts següents els conceptes ètics fonamentals sobre els quals s'ha d'estructurar l'ètica empresarial de hui en dia:

- Clara definició de quines són les relacions d'interdependència.
- Regles universals i generals de conducta.
- Identificació de conductes apropiades que eviten procediments erronis.
- Construcció d'organitzacions ètiques que hagen definit clarament el que és una bona conducta i, basant-se en això, construir relacions interpersonals harmòniques, constructives i mútuament benèfiques (Drucker, 2000: 213).

5. Debat sobre la responsabilitat

Des que en 1970 Milton Friedman publicara el seu article «The social responsibility of business is to increase its profits» molt s'ha parlat sobre l'ètica de l'empresa. Alguns es valen d'este autor per a presentar una visió liberal a ultrança de les empreses, però esta no és més que una mala interpretació del que volia dir Friedman amb la seua reflexió. L'autor nord-americà el que fa és criticar l'apropiació indeguda que fa el directiu dels recursos de l'empresa per a fer filantropia. Recorda que

la missió del directiu, i motiu pel qual se l'ha contractat, és vetlar per l'augment de beneficis i la defensa dels interessos de l'organització, res més. I afegeix que estes donacions que fan els directius són doblement perjudicials perquè ho fan sense ser experts en el bé comú (l'Estat és el que sap fer-ho), per un costat, i d'un altre, detrauen a l'Estat uns ingressos per mitjà d'impostos, ja que l'empresa es desgrava les seues aportacions filantròpiques. L'Estat, per tant, compta amb menys diners per al benestar comú, del qual és expert. «But the doctrine of 'social responsibility' taken seriously would extend the scope of the political mechanism to every human activity. It does not differ in philosophy from the most explicitly collective doctrine. It differs only by professing to believe that collectivist ends can be attained without collectivist means. That is why, in my book *Capitalism and freedom*, I have called it a 'fundamentally subversive doctrine' in a free society, and have said that in such a society, there is one and only one social responsibility of business--to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud» (Friedman, 1970).

Fa anys parlar de responsabilitat davant d'un fòrum empresarial no interessava. Ningú volia parlar d'un concepte que implicava, intuïen tots, l'adquisició de compromisos més enllà dels resultats econòmics. El més sorprenent és que ocorria el mateix en els àmbits sindicals, davant del temor de l'entrada en el joc d'altres actors empresarials. Com que el repartiment del poder en el si de l'empresa corria perill, hi havia suspicàcies. Ambdós intuïcions eren certes, però s'equivocaven a veure-hi només un perill, un passiu o llast per a la satisfacció dels interessos en joc. No obstant aixos principis, esta percepció ha anat evolucionant amb el pas del temps. La significació actual de la responsabilitat social respon a una nova concepció i a un canvi en la comprensió de l'empresa, quan ja és evident que el benefici econòmic no és separable del benefici social i ecològic. Ara bé, el que és nou és veure en esta integració una de les claus per a la competitivitat de les empreses (García Marzá, 2004: 92).

Junt amb aquestes reflexions que es proposaven fa temps, per una altra banda, també ens trobem amb la dificultat d'unir benefici comptable amb accions responsables, ja que molts estudis empírics han tractat d'investigar si la RSC és beneficiosa per a l'empresa en termes crematístics, vinculant-la amb el valor en borsa de l'empresa o la rendibilitat dels seus actius, i estos no han sigut irrefutables (Margolis, 2003). La mitat d'estos treballs conclouen que la relació és positiva i l'altra mitat no poden establir una relació estable entre les variables utilitzades per a la investigació (Garralda, 2008: 35).

En un altre orde de coses, el debat també està en entendre la responsabilitat de l'organització únicament com el compliment estricte i rigorós de les lleis, de manera que es converteix en un ciutadà responsable que opera correctament, enfront de l'opció que ser responsable implica posar-se el llistó més alt i oferir més del que la llei obliga.

6. Anàlisi de casos (I): una responsabilitat amb fre i marxa arrere

Les empreses posseeixen uns objectius estratègics fonamentats en la seua identitat corporativa. De la seua iniciativa corporativa sorgeixen accions de qualsevol tipus i per a tots els públics d'interès de l'organització. A partir d'ací, de les accions i actituds de l'empresa i de la seua comunicació, sorgeixen les percepcions sobre l'empresa i en la vida pública brolla el respecte, la confiança, tal vegada l'admiració. El cicle culmina amb les accions favorables cap a l'empresa (comprar, invertir, treballar, parlar bé, etc.) i els consegüents beneficis i resultats positius del negoci.

Com s'ha comprovat, el pas inicial és definir compromisos i impulsar comportaments que reforcen l'estratègia de negoci i que responen a les expectatives dels grups d'interès mitjançant l'expressió de la visió, els valors i els principis. El president de la junta directiva d'Enron, Kenneth L. Lai, mentre venia les seues pròpies accions d'Enron, animava els seus vint-i-un mil empleats a comprar accions de l'empresa explicant que la baixada en el preu de les accions era una oportunitat de futur per a les seues famílies. Cinc anys després va ser declarat culpable de frau. Les tècniques comptables fraudulentas, a què la seua empresa auditora donava suport, van permetre a Enron estar considerada la setèima empresa dels Estats Units, amb un gran prestigi, i durant sis anys consecutius la revista *Fortune* l'havia assenyalat com l'empresa més innovadora de l'Amèrica del Nord. Un any abans de la seua caiguda, en 2001, l'empresa va guanyar el premi del *Financial Times* a la Companyia d'Energia de l'Any i a la millor i més reeixida decisió d'inversió. Eixe mateix any va aparèixer també en la llista dels cent millors ocupadors segons una llista de la revista *Fortune*, on es destacava la fatuïtat de les seues instal·lacions entre els executius d'empreses. Enron fou una empresa en la qual les seues senyes identitàries es definien amb valors com l'equitat i l'honestedat com a pilars que sustentaven la seua reputació. Este és un clar exemple d'una falsa identitat, a més d'una falta d'ètica flagrant.

Quan la gestió de la RSC s'entén com a part dels senyals identitaris d'una organització no es produeixen desajustos. Per exemple, Endesa, en la seua missió corporativa, es defineix com un operador del negoci energètic i de servicis conexas, centrat en l'electricitat. Una companyia multinacional, responsable, eficient i competitiva, compromesa amb la seguretat, la salut i el medi ambient. Una empresa preparada per a competir globalment. Entre els diversos valors corporatius que la defineixen triem aleshores els següents: respecte a la seua conducta ètica assenyalen que «Actuem amb professionalitat, integritat moral, lleialtat i respecte a les persones» i afegeixen que en la seua vocació d'orientació al client «centrem el nostre esforç en la satisfacció del client, aportant solucions competitives i de qualitat» (Endesa, 2012).

Mentre que en el seu web ondeggen estos valors identitaris, la Generalitat catalana va obrir un expedient sancionador a Endesa per l'apagada del mes de març de 2010 a Girona que va deixar sense llum a 458.396 abonats i va afectar algunes poblacions

fins a onze dies (El Mundo, 2010a). L'expedient va ser obert per incomplir les obligacions de comunicació d'incidències als ajuntaments afectats i a la mateixa Direcció General d'Energia, i l'empresa va ser acusada de presumpta mala gestió en la reposició de la infraestructura i de donar escassa, errònia i/o nul·la informació als afectats.



Figura 1. Exemple d'opinió pública

Font: www.e-faro.info.

Un altre cas, Carrefour, empresa líder en el sector de la distribució alimentària, producte de la fusió de Pryca i Continent, a principis de la dècada passada va reforçar a Espanya el seu projecte empresarial centrat en el client, amb nous valors mediambientals. El seu compromís ecològic va ser ferm des de l'inici del seu nou

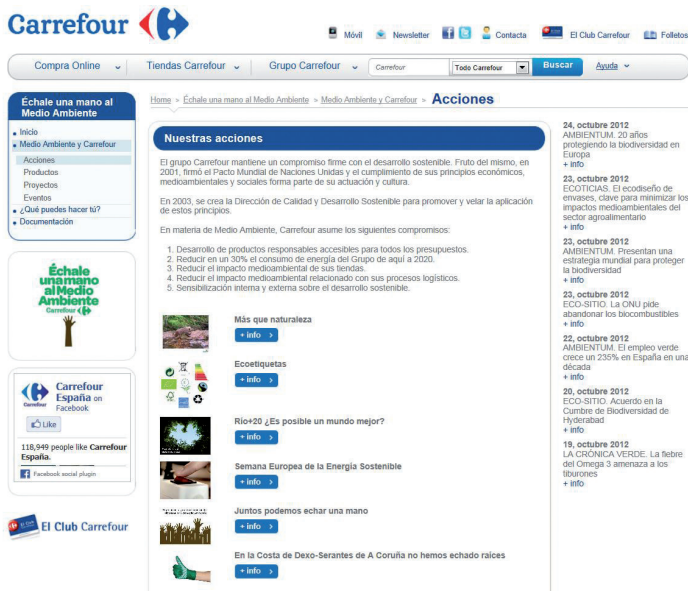


Figura 2. Accions orientades al desenvolupament sostenible de Carrefour

Font: www.carrefour.es.

camí, ja en 2001 es va unir al Pacte Mundial de Nacions Unides i el compliment dels seus principis mediambientals i socials va formar part de la seua identitat corporativa i, per tant, de la seua actuació. A Espanya, Carrefour du a terme variades accions orientades al desenrotllament sostenible a través del seu programa «Échale una mano al medio ambiente».

La més cridanera va ser la iniciada l'any 2010, precedida per una impactant campanya de publicitat «Bolsa caca», de retirada en totes les seues botigues de les bosses de plàstic per a l'empaquetatge i transport de la compra. La campanya fou realitzada per l'agència de publicitat Publicis. L'objectiu de Carrefour se centrava en la conscienciació directa dels seus clients sobre tres eixos: reduir, reutilitzar i reciclar. Per a això va realitzar esta impactant campanya de publicitat i va distribuir un milió d'exemplars d'un tríptic explicatiu molt directe i agressiu.



Figura 3. Tríptic publicitari de la campanya «Bolsa caca» de Carrefour



Figura 4. Publicitat exterior de la campanya «Bolsa caca» de Carrefour



Figura 5. Publicitat en el web de la companyia

Tres mesos després de posar en marxa la retirada de les bosses de plàstic, Carrefour (El Mundo, 2010b) es va desdir de tot el que s'havia dit i va decidir tornar a donar bosses per al transport de la compra; ara no són de plàstic, són d'un material biodegradable, però podríem deduir que ja no es redueix, ni es reutilitza ni es recicla en la mateixa línia i intencionalitat mediambiental dels orígens de l'acció. Ens podríem preguntar, on van anar a parar els fermes principis inspiradors de l'actitud?

L'empresa petroquímica British Petroleum (BP), en la seua descripció identitària, assenjala: «Per damunt de tot es troba la seguretat i l'excel·lència en les nostres operacions. Açò és fonamental per al nostre èxit. El nostre enfocament es basa en el respecte, en la coherència i a tindre el valor per a fer el correcte. Creiem que l'èxit està en l'energia de la nostra gent. Estem decidits a aprendre i a millorar la manera de fer les coses. Depenem del desenrotllament i del desplegament de la millor tecnologia i de la creació de relacions a llarg termini. Estem compromesos a marcar una verdadera diferència a l'hora de subministrar l'energia que el món necessita ara i en el futur. Treballem com un únic equip. Som BP». De tal manera que la companyia centra els seus principals valors rectoros en la seguretat, el respecte, l'excel·lència, el valor i un únic equip (British Petroleum, 2012). En el mes d'abril de 2010 la plataforma petrolera Deepwater Horizon, operada per BP, explota i deixa el pou fora de control, i vessa al voltant de 800.000 litres diaris. L'enorme taca que va produir va amenaçar les costes de Mèxic i els Estats Units, des de Lousiana, Mississipí i Alabama. Davant de la situació, el Govern del president Obama va declarar l'estat de «catàstrofe nacional» per l'imminent perill contra la biodiversitat i la indústria pesquera. Després de diversos intents de la companyia per segellar la fuga, el 3 de juny Tony Hayward, president executiu de BP, admet en una entrevista en el *Financial Times* que no comptaven amb l'equip necessari per a aturar l'abocament (El Mundo, 2010c). Dos dies després el president Obama llança un ultimàtum a la firma petrolera demanant «a qui se li ha de clavar una puntada de peu al cul» pel vessament del cru (El Mundo, 2010d), i exigeix major eficiència i un fons de compensació per a persones i empreses perjudicades. Recordem que l'empresa es defineix com a «respecte», «coherència» i «fer el correcte».

The screenshot shows the BP website's 'Socially Responsible Investment' page. The navigation bar includes 'About BP', 'Products and services', 'Sustainability', 'Investors', 'Press', 'Careers', and 'Gulf of Mexico restoration'. The main content area is titled 'Socially Responsible Investment' and features a sub-header 'BP aims to be a responsible company and a force for progress'. Below this, there is a paragraph of text, a section for 'Annual SRI meeting - October 2012' with a list of links to documents, and a photograph of an industrial facility at night. On the right side, there are sections for 'Sustainability', 'Contact us', and 'Useful tools'.

Figura 6. Responsabilitat social de BP

Font: www.bp.com.

7. Anàlisi de casos (II): una responsabilitat imparabla

Quan s'entén la responsabilitat com una forma de gestionar valors per a crear valor sostingut, trobem una responsabilitat que emana dels senyals identitaris amb força i sense dubtes.

Una empresa responsable és la que entén que ha d'incloure en la seua presa de decisions de gestió tots els interessos legítims en joc, per tant tots els seus grups d'interès. Construint les estructures i polítiques adients i necessàries perquè la transparència i la participació siguin els eixos que mouen el diàleg i el possible acord entre tots els implicats. Dissenyar una identitat corporativa amb paraules buides, o codis ètics com a meres declaracions d'intencions, és una cosa ben fàcil, però sense el reforç dels mecanismes d'informació i avaluació per part de tots els grups implicats, només generen desconfiança i descrèdit (García Marzá, 2004: 94). Una correcta gestió de la responsabilitat ha d'incloure necessàriament estes tres actituds: manifestació explícita dels compromisos adquirits per l'empresa pel que fa a la responsabilitat social i ecològica; instruments d'avaluació i anàlisi de la resposta donada per l'empresa a les exigències ètiques plantejades i del compliment de la seua responsabilitat, i la implicació en la gestió ètica dels diferents interlocutors socials.

Per exemple, una forma de cerca de la implicació de la societat en els principis ètics que mouen l'empresa, integrant-los per la seua decisió i acció, és la proposta d'Eroski, la cadena de supermercats.

La seua campanya «Doble ahorro» es va apuntar a la proposta ecològica de retirar les bosses de plàstic. El sistema que va utilitzar feia recaure la decisió en el consumidor, que voluntàriament era el que havia de prendre la decisió d'actuar de forma ecològica gràcies a la proposta d'Eroski. El sistema era el següent: el client fa la compra normalment i en passar per caixa el sistema informàtic calcula automàticament el nombre de bosses que necessita. Si es volen les bosses, Eroski les regala com sempre. Si es vol ser ecològic i es decideix no utilitzar-les, es descompta 1 cèntim per cada bossa que es deixa d'utilitzar.

Per tant, Eroski proposa un sistema senzill, que no enganya i afronta l'ecologia des d'un altre punt de vista en el qual estan implicades les dos parts, cosa que mostra ser una actitud ferma, ja que no guanya l'empresa si no es volen bosses, qui guanya és el client, a més de donar-li una opció real per a fer quelcom per la lluita contra la contaminació del planeta.

Només en el primer dia de campanya, el 21 % dels seus clients van deixar d'utilitzar més de 433.000 bosses i es van estalviar 4.335 euros (Eroski, 2009).

DOBLE AHORRO
Dejando de usar bolsas de plástico

✓ GANAS TU ✓ GANA al MEDIO AMBIENTE

¿TE ACUERDAS?
Cuando eramos niños, realizábamos el pìcul, pintando siempre por los dos lados. Realizábamos los amigos de juguete contraponiendo juguetes. Realizábamos también algunas cosas y animales.
Los últimos años hemos aprendido también a reciclar, a separar los residuos y colocarlo en sus contenedores correspondientes. Hemos aprendido a cerrar el grifo mientras nos lavamos los dientes y a no venir al colegio por el mojado de la legumbre.
Ahora, es momento de reducir las bolsas de plástico, de venir a apretar a reciclarlas.

ES EL MOMENTO DE REDUCIR LAS BOLSAS DE PLÁSTICO
Hoy conocemos nuevos datos que nos hacen sentirnos algunos confundidos. En España se producen anualmente 16.000 millones de bolsas comerciales, que suponen unos 10.200 toneladas de plástico. Cada bolsa tarda unos 4 y 6 de CO₂ en su fabricación y tarda alrededor de 100 años en descomponerse.
También el 10% de estas bolsas acaba en los contenedores amarillos para su reciclaje. Otro dato, el 20% de las bolsas recogidas en nuestros papeles son botellas.

www.eroski.es

EROSKI 40 años

www.eroski.es

2 www.eroski.es/eroski

www.eroski.es/eroski 3

Figura 7. Part del fullet explicatiu de la campanya «Doble ahorro» d'Eroski

Un altre exemple, l'empresa Acciona en la definició de la seua identitat corporativa té precisada la seua missió i els seus valors corporatius, estos són: «Busquem satisfer les necessitats actuals sense comprometre les de generacions futures. La nostra missió és ser líders en la creació, promoció i gestió d'infraestructures, energia i aigua contribuint activament al benestar social, al desenvolupament sostenible i a la generació de valor per als nostres grups d'interès. La nostra visió és ser capaços de donar resposta al repte d'aconseguir un desenvolupament sostenible a través de totes les nostres àrees d'activitat, perquè generacions actuals i futures gaudeixin d'una vida millor. Els nostres valors fonamentals inclouen: honestedat, lideratge, excel·lència, preocupació per l'entorn, responsabilitat social, enfocament a llarg

termini, solidesa financera, orientació al client, innovació i atenció a les persones» (Acciona, 2012).

Les seues campanyes de comunicació sempre han anat encaminades a transmetre este plantejament de la seua filosofia de conscienciació sobre un desenrotllament sostenible i de l'atenció mediambiental.

La campanya de publicitat titulada «Compromís Acciona» va ser duta a terme l'any 2007.



Figura 8. Originals campanya «Compromís Acciona» 2007

La campanya «Re_Acciona» realitzada en 2010 tenia com a objectiu apostar per la filosofia corporativa del triple compte de resultats i incidir de cara a la societat en el fet que la seua actitud ferma té dos camins: el balanç de resultats i el



Figura 9. Cartellera campanya «Re_Acciona» 2010

compromís social i mediambiental. La campanya va ser una nova forma de presentar l'estratègia corporativa destinada a reforçar l'aposta sostenible de les seues activitats i, a més, fer participar la societat, i els seus propis treballadors, en els canvis que s'estaven vivint i que exigien a les empreses més responsabilitat.

Acciona fa anys que va virar la seua comunicació cap a un missatge diferent del que realitzaven les empreses del seu sector, de manera que ha eixit indemne de l'aura de mala imatge que rodeja les empreses del seu sector. En un estudi realitzat l'any 2008 titulat *La confianza social en las empresas españolas*, elaborat pel Laboratorio de Ideas de la Fundación Alternativas i el Foro de Reputación Corporativa, ja s'apuntava que el sector de la construcció, el del petroli i l'immobiliari són els sectors que menys confiança desperten en la societat espanyola. Per tant, el fet d'apostar per una actitud responsable enfront de la societat i el medi ambient no és tan sols una qüestió d'oportunitat, és una forma d'entendre l'empresa i d'actuar, demostrable en el temps i per tant medul·lar. En l'exemple següent, Acciona ha sabut integrar estos valors en totes les seues actuacions, des dels seus productes i servicis fins a la seua forma de ser i actuar amb tots els seus públics d'interès. El seu Plan Director de Sostenibilidad 2015 l'han fet girar sobre nou eixos d'actuació: innovació, entorn, societat, persones, cercle de valor, bon govern, grups d'interès, lideratge i rendició de comptes. Tots els eixos comporten iniciatives d'actuació que reforcen la seua proposta identitària i la seua responsabilitat davant de la societat amb què conviu (Corresponsables, 2012).

Un altre exemple: el grup alimentari Campofrío té redactat el seu codi ètic en un document que arreplega un total de dèsset normes de conducta. Esta actitud corporativa redactada pretén reforçar els principis que regeixen la seua activitat i avalar que són una institució en què la societat pot depositar la seua confiança. Comprenen que els principis que governen el comportament de les persones que formen l'organització constitueixen el millor fonament per a una creació sòlida i continuada de valor. Les metes de conducta que es posen es fonamenten en quatre valors ètics, que consideren essencials per al progrés de l'empresa i són la seua raó de ser. Afegeixen en el seu codi quelcom essencial: «Estos valors són subjacents per tant a la nostra visió de futur, a la nostra estratègia de negoci i han de prevaler en les nostres decisions i accions», i reforcen la teoria que la RSC és una forma de ser i pensar que naix de la identitat corporativa.

En línia amb allò que s'ha exposat, es comprèn que des de la seua manera de ser i entendre la realitat l'empresa Campofrío haja optat, en la seua forma de comunicar-se amb el seu públic consumidor i societat en general, per una publicitat comercial creativa en la qual s'uneix compromís social i informació comercial. La campanya publicitària del seu producte Pavofrío, de manera molt emotiva i original, incideix en la necessitat de trencar amb l'estereotip de dona perfecta i reivindicar una identitat de dona basada en la realitat. Una forma audaç i creativa de comprometre's amb la seua campanya «Pavofrío, porque no hay nada mejor que alimentar otro modelo de mujer».



Figura 10. Original de premsa de la campanya de Campofrío

Seguint la línia argumental i aquest mateix estil que la marca s'ha fixat, en una altra oportunitat pren una actitud ferma i ironitza sobre la pressió que els mitjans de comunicació exerceixen sobre com ha de ser una dona deu.



Figura 11. Mobles urbans per a la presentació d'informació (mupis) de la campanya de Campofrío

La campanya es va iniciar amb un espot en què un grup d'amigues indignades decidien canviar els titulars del diari *Marca* per burlar-se davant dels homes de com de ridículs poden ser alguns missatges, que per una altra banda són habituals i normals per a les dones. Una xicoteta gamberrada de dones segures de si mateixes i capaces de sentir i de dir què és important de veritat.

Campofrío té una pàgina de Facebook anomenada «Mujeres apañadas», amb una gran quantitat de seguidores i on es manté el compromís social de defensa d'una dona real.



Figura 12. Original fictici de premsa i Facebook de «Mujeres apañadas»

8. Idees per al debat


L'empresari de Drucker és un important agent socioeconòmic del canvi, a través de la seua acció més especialitzada que és la innovació. La innovació és una activitat impulsada per la vitalitat de l'home, per mitjà d'accions que requereixen importants dosis de prudència, que es manifesten en accions emmarcades en la reflexió, l'observació, la capacitació, el treball en equip i el pragmatisme. Per tant, l'actuació d'una empresa no és una improvisació, ha d'estar a l'altura de les exigències de la societat i de les exigències de la competència empresarial. L'empresa ja no és únicament «productora» d'un producte o servei, ara l'empresa és «pensant de la seua acció». Esta reflexió implica un judiciós procés d'interiorització que porta al fet que es donen càlculs i avaluacions sobre els impactes de les seues accions, entre els quals avançar juis ètics sobre la bondat de l'abast d'estes actuacions.

Per tant, podem concloure que:

- La RSC té el seu origen en l'ànima de l'organització i esta es descobreix quan l'empresa és capaç de saccar-se l'excessiva racionalitat que la manté asèptica de tot allò humà.

- Quan l'empresa ha integrat la RSC en la seua identitat, per tant en el seu model de negoci i en les seues actuacions, tot el que fa i diu és coherent.

- Amb este compromís tot fluïx de forma natural i la transparència en les seues relacions és inherent a la seua existència.

- Les empreses han d'incorporar les preocupacions dels grups d'interès després d'un procés comunicatiu fluid, flexible i adequat a cada u. Esta és la manera de dirigir-se cap a la sostenibilitat, com a forma de gestionar el llarg termini. 

Notes

I Adreça de correspondència: Magdalena Mut. Departament de Ciències de la Comunicació, Universitat Jaume I. Av. Vicent Sos Baynat, s/n. E-12071, Castelló de la Plana, UE.

Bibliografia

- ACCIONA (2012). *Quienes somos: misión y valores* [en línia]. <<http://www.acciona.es/quienes-somos/misión-y-valores>> [Consulta: 20 octubre 2012].
- BARCLAYS BANK (2011). *Annual report 2011* [en línia]. <<http://reports.barclays.com/ar11/strategicreport/strategy/citizenship.html?cat=m>> [Consulta: 12 octubre 2012].
- BRITISH PETROLEUM (2012). *Investors: Socially responsible investment* [en línia]. <<http://www.bp.com/en/global/corporate/investors/socially-responsible-investment.html>> [Consulta: 20 octubre 2012].
- CORRESPONSABLES (2009). «Informe Corresponsables sobre la situación de la RSE en España». A: *Anuario de la empresa responsable y sostenible 2009*. Premià de Mar: Media Responsable.
- (2012). *ACCIONA presenta su nuevo Plan Director de Sostenibilidad 2015, basado en 9 ejes* [en línia]. <<http://www.corresponsables.com/actualidad/acciona-presenta-su-nuevo-plan-director-de-sostenibilidad-2015-basado-en-9-ejes-0>> [Consulta: 25 octubre 2012].
- DIRCOM (2010). *Estado de la comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- DRUCKER, P. (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.
- ECOLOGÍA VERDE (2011). *El foro de Davos y las peores empresas del mundo* [en línia]. <<http://www.ecologiaverde.com/el-foro-de-davos-y-las-peores-empresas-del-mundo/>> [Consulta: 25 octubre 2012].
- EL MUNDO.ES (2010a). *El Govern abre un expediente a las eléctricas por la falta de suministro* [en línia]. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2010/03/09/barcelona/1268147552.html>> [Consulta: 12 octubre 2012].
- (2010b). *Carrefour da marcha atrás y vuelve a regalar las bolsas de la compra* [en línia]. <<http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/05/05/economia/1273060063.html>> [Consulta: 12 octubre 2012].
- (2010c). *BP admite que no contaba con el equipo necesario para detener vertido* [en línia]. <http://www.elmundo.es/america/2010/06/03/estados_unidos/1275569723.html> [Consulta: 12 octubre 2012].
- (2010d). *Obama quiere saber «qué culo hay que patear» en BP por el derrame de crudo* [en línia]. <http://www.elmundo.es/america/2010/06/08/estados_unidos/1275959606.html> [Consulta: 12 octubre 2012].
- (2012). *Moody's rebaja la calificación de Barclays por el escándalo de manipulación de los tipos* [en línia]. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/05/economia/1341475762.html>> [Consulta: 12 octubre 2012].
- ENDESA (2012). *Conoce Endesa: misión, visión y valores* [en línia]. <<http://www.endesa.com/es/conoceendesa/nuestraestrategia/VisionMisionYValores>> [Consulta: 12 octubre 2012].
- EROSKI (2009). *Conoce Eroski: sala de prensa* [en línia]. <<http://www.eroski.es/es/conoce-eroski/sala-prensa/notas-de-prensa/el-21-de-los-clientes-de-eroski-deja-de-utilizar-bolsas-de-plastico-gracias-a-la-campana-doble-ahorro>> [Consulta: 12 octubre 2012].
- FORÉTICA (2008). *Informe Forética 2008* [en línia]. <http://www.foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Informes/36900_16121612200821230.pdf> [Consulta: 17 maig 2012].
- (2011). *Informe Forética 2011* [en línia]. <http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica/doc_details/298-informe-foretica-2011-version-extendida-?lang=es> [Consulta: 17 maig 2012].
- FRIEDMAN, M. (1970). «The social responsibility of business is to increase its profits». *The New York Times Magazine* [Nova York] (13 setembre).
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2007). *El ciudadano ante la acción social de las empresas* [en línia]. <<http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista85/AD-85-04.PDF>> [Consulta: 17 maig 2012].

MAGDALENA MUT CAMACHO

- GARCÍA MARZÁ, D. (2004). «La responsabilidad social de la empresa: Una definición desde la ética empresarial». *RVEH* (Madrid), núm. 12, p. 77-95.
- GARRALDA, J. (2008). *Hacia la empresa razonable*. Madrid: Lid.
- JÁUREGUI, R. (2009). «Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social... ¿de qué hablamos?». *Telos* (Madrid), núm. 79, p. 66-74.
- LIEBLICH, A.; TURBAL-MASHIACH, R. (1998). *Narrative research*. Londres: Sage.
- MARGOLIS, J. (2003). «Misery loves companies: rethinking social initiatives by business». *Administrative Science Quarterly* (Nova York), vol. 48, p. 268-305.
- OIT (2008). *Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE)* [en línea]. <<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>> [Consulta: 17 maig 2012].
- PÚBLICO.ES (2011). *Demanda por discriminación sexual al gigante Wal-Mart* [en línea]. <<http://www.publico.es/espana/368676/demanda-por-discriminacion-sexual-contra-el-gigante-wal-mart>> [Consulta: 12 octubre 2012].
- RODRÍGUEZ-LUÑO, A. (2004). *Ética general*. Pamplona: Eunsa.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- SPARKES, A. C.; DOUGLAS, K. (2007). «Making the case for poetic representations: An example in action». *Sport Psychologist*, vol. 21, núm. 2, p. 179-189.
- VELASCO, J. M. (2009). «Prólogo». A: AZUERO, D. *La comunicación de la RSE: Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética, p. 7-9.
- VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- (2007). *Informe anual 2007: La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- WAL-MART (2012). *Global responsibility* [en línea]. <<http://corporate.walmart.com/global-responsibility/>> [Consulta: 12 octubre 2012].