

# Comunicar la responsabilidad social corporativa en la era de la desinformación: una aproximación a las agencias de relaciones públicas en España\*

Elisenda Estanyol<sup>1</sup>  
Ferran Lalueza<sup>2</sup>  
Marc Compte-Pujol<sup>3</sup>

Recibido: 07/09/2024  
Aceptado por pares: 16/10/2024

Enviado a pares: 19/09/2024  
Aprobado: 25/11/2024

DOI: 10.5294/pacla.2025.28.s1.14

## Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

Estanyol, E., Lalueza, F. y Compte-Pujol, M. (2025). Comunicar la responsabilidad social corporativa en la era de la desinformación: Una aproximación a las agencias de relaciones públicas en España. *Palabra Clave*, 28(Suplemento 1), e28s114. <https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.14>

## Resumen

En la era de la desinformación, los *stakeholders* se muestran cada vez más escépticos con las afirmaciones de compromiso social y medioambiental de las empresas. La expansión del *greenwashing*, entre otras técnicas de comunicación engañosa, ha hecho caer la confianza del consumidor y de otros públicos clave. Este estudio examina cómo desarrollan la comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de los criterios ESG (*environmental, social and governance*) las agencias de relaciones públicas (RR. PP.)

---

\* Este estudio ha sido realizado con la financiación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), bajo la ayuda de la Research Accelerator 2024. Número de concesión: RA415.

1 <https://orcid.org/0000-0003-3986-0377>. Universitat Oberta de Catalunya, España. [eestanyol@uoc.edu](mailto:eestanyol@uoc.edu)

2 <https://orcid.org/0000-0002-7010-9795>. Universitat Oberta de Catalunya, España. [flalueza@uoc.edu](mailto:flalueza@uoc.edu)

3 ✉ <https://orcid.org/0000-0002-6694-2485>. Universitat Oberta de Catalunya, España. [mcomptepuj@uoc.edu](mailto:mcomptepuj@uoc.edu)

que operan en España. Su principal objetivo es conocer cuál ha sido la evolución de la RSC en los últimos años, identificar las características específicas de la comunicación de la RSC y descubrir cuáles son los servicios especializados en RSC que ofrecen las agencias de RR. PP. Se ha aplicado metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad semiestructuradas a especialistas en RSC que trabajan en agencias de RR. PP. que operan en España ( $n = 9$ ). Los resultados muestran que la comunicación de la RSC ayuda a fomentar la credibilidad de la organización entre sus *stakeholders*, mejorando su imagen y reputación, si es honesta y coherente con las acciones desarrolladas por la compañía, y si se aplica de forma transversal en la organización, sin limitarse a acciones puntuales y usando una comunicación bidireccional. Más allá de elaborar informes de sostenibilidad y aplicar técnicas concretas, las agencias de RR. PP. se postulan como asesoras a la hora de crear narrativas en torno a las estrategias de ESG.

## **Palabras clave**

Comunicación corporativa; ESG; relaciones públicas; responsabilidad social corporativa; sostenibilidad.

# Communicating CSR in the Age of Misinformation: An Approach to Public Relations Consultancies in Spain\*

## Abstract

In the age of misinformation, stakeholders are increasingly skeptical of companies' claims of social and environmental commitments. The rise of greenwashing and other deceptive communication techniques, has reduced consumer and other stakeholders' confidence. This study examines how public relations consultancies (PR) operating in Spain develop the communication of corporate social responsibility (CSR) and ESG criteria. The main objectives are to analyze the evolution of CSR in recent years, identify key characteristics of CSR communication, and to discover the specialized CSR services offered by PR agencies. A qualitative methodology has been applied based on semi-structured in-depth interviews with CSR specialists working in PR consultancies operating in Spain ( $n = 9$ ). Findings indicate that effective CSR communication enhances an organization's credibility, image, and reputation - provided it is honest, aligned with company actions, and integrated throughout the organization rather than limited to isolated initiatives. Two-way communication is also essential. Beyond preparing sustainability reports and applying specific techniques, PR agencies serve as advisors when creating narratives around ESG strategies.

## Keywords

Corporate communication; ESG; public relations; corporate social responsibility; sustainability.

---

\* This study has been carried out with funding from the Universitat Oberta de Catalunya (UOC), under the Research Accelerator 2024 grant. Grant number: RA415.

# Comunicando a responsabilidade social corporativa na era da desinformação: uma abordagem para agências de relações públicas na Espanha\*

## Resumo

Na era da desinformação, os stakeholders estão cada vez mais céticos em relação às declarações de compromisso social e ambiental das empresas. A disseminação do *greenwashing* e de outras práticas de comunicação enganosas tem corroído a confiança dos consumidores e de outros públicos estratégicos. Este estudo investiga como as agências de relações públicas (RP) que atuam na Espanha comunicam os princípios da responsabilidade social empresarial (RSE) e das diretrizes ESG (*environmental, social and governance*). Seu principal objetivo é analisar a evolução da comunicação da RSE nos últimos anos, identificar suas características específicas e mapear os serviços especializados oferecidos pelas agências de RP. Para isso, foi adotada uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas em profundidade com especialistas em RSE que trabalham em agências de RP na Espanha ( $n = 9$ ). Os resultados indicam que a comunicação de RSE fortalece a credibilidade organizacional junto aos stakeholders e melhora a imagem e a reputação corporativa, desde que seja transparente, coerente com as práticas da empresa e implementada de forma transversal, em vez de restrita a ações pontuais. Além da elaboração de relatórios de sustentabilidade e do uso de técnicas especializadas, as agências de RP desempenham um papel consultivo na construção de narrativas estratégicas para a comunicação de ESG.

## Palavras-chave

Comunicação corporativa; ESG; relações públicas; responsabilidade social empresarial; sustentabilidade.

---

\* Este estudio ha sido realizado con la financiación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), bajo la ayuda de la Research Accelerator 2024. Número de concesión: RA415.

# Introducción

A pesar de que la importancia de la comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de su impacto en la reputación empresarial está siendo señalada desde el ámbito académico de las relaciones públicas (RR. PP.) (Cunningham, 2022; Verk et al., 2021), son diversos los autores que subrayan la escasez de investigaciones centradas en comunicación de la RSC y de los criterios ESG (*environmental, social and governance*) (Crane y Glozer, 2016; Ji et al., 2020; Kim et al., 2023; Verk et al., 2021).

Al incrementarse las expectativas de los *stakeholders* (consumidores, inversores, empleados y sociedad en general) respecto del compromiso social y medioambiental de las organizaciones (Ijabadeniyi y Govender, 2024; Kim y Rim, 2024), las RR. PP. cobran mayor protagonismo.

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2024) han transformado la RSC al promover una mayor integración de los principios éticos, sociales y medioambientales en las estrategias empresariales. Sin embargo, en la era de la desinformación, los *stakeholders* se muestran cada vez más escépticos con las afirmaciones de compromiso social o medioambiental de las organizaciones, pues hay marcas y empresas que juegan a la confusión promoviendo una imagen falsa de sostenibilidad (Oppong-Tawiah y Webster, 2023; Zerfass et al., 2023). Mediante el uso del color verde, evocadoras imágenes de parajes naturales, mensajes que incluyen términos como “bueno con la naturaleza” o certificados sin respaldo oficial (Muñoz, 2024), hay empresas que transmiten al consumidor información falaz sobre compromiso medioambiental. Según constatan Naderer et al. (2017), estas estrategias de desinformación, pese a generar escepticismo creciente, todavía mantienen un elevado potencial de engaño, lo cual perpetúa la práctica del *greenwashing* a menos que exista una regulación estricta que la desincentive.

En este contexto, la transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en fundamentales para combatir el *greenwashing*, el *pinkwashing* y cualquier otro tipo de desinformación, así como minimizar la falta de credibilidad y confianza entre los públicos. Las empresas realmente compro-

medidas con la sostenibilidad necesitan aportar evidencias concretas de sus prácticas sostenibles y comunicar su compromiso RSC de forma eficaz (Du et al., 2010; Kim et al., 2023; Pérez, 2019; van Rekom et al., 2014). Es aquí donde el conocimiento especializado y la experiencia de los profesionales de las RR. PP. pueden aportar valor.

A nivel global, el 85 % de los profesionales de RR. PP. consideran que las empresas tienen la responsabilidad de abordar temas sociales (Cook, 2024) y el 88 % está bastante o muy familiarizado con el concepto de ESG, pero solo el 10 % considera que son muchas las empresas que comunican de forma efectiva sus estrategias de ESG (Cook y Farrell, 2023).

En sintonía con esta última apreciación, en España aún es muy infrecuente hallar agencias que hayan puesto en la RSC su foco de especialización (solo el 2 %, según Estanyol et al., 2024). Además, de acuerdo con Cuenca-Fontbona et al. (2022), la práctica de la responsabilidad social y ambiental por parte de las agencias todavía no es una cualidad mayoritariamente solicitada por las direcciones de comunicación de las principales empresas españolas al seleccionar proveedores. Quizás por ello las agencias de RR. PP. que operan en España todavía no ven la propia práctica de la sostenibilidad como un valor distintivo digno de ser pregonado en sus páginas web corporativas (Estanyol et al., 2024).

Este estudio ahonda en cómo desarrollan la comunicación de la RSC las agencias de RR. PP., proponiendo dos preguntas de investigación:

- P1: ¿Qué características propias tiene (o debería tener) la comunicación de la RSC y cómo ha evolucionado en los últimos cinco años?
- P2: ¿Cómo son los servicios de comunicación de la RSC que ofrecen las agencias de RR. PP. y cómo se organizan las agencias internamente para ofrecerlos?

## Marco contextual del sector profesional

Desde el sector profesional de las RR. PP., la RSC es cada vez más crucial y solicitada (Cision, 2024; Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2022a,

2022b; Deloitte, 2023; Dircom, 2023; Edelman, 2024; Observatorio de RSC, 2024a, 2024b; Zerfass et al., 2023). De acuerdo con Corporate Excellence (2023), la integración de la sostenibilidad y de los criterios ESG es la tendencia que más ha crecido respecto del año anterior y se posiciona como el tema más importante para el 56 % de las organizaciones.

Sin embargo, las expectativas de los *stakeholders* en referencia al compromiso social y medioambiental de las organizaciones también se está incrementando, como es señalado por informes recientes del sector (Merco, 2024). Ello, junto con la creciente presión normativa a las empresas sobre su impacto en estas áreas y su comunicación no financiera (Corresponsables, 2024; ESADE, 2024), provocan que la demanda en servicios de RSC y su comunicación esté en auge.

No obstante, están proliferando prácticas de *greenwashing*, es decir, organizaciones que dan una imagen de compromiso medioambiental sin reducir significativamente su impacto ambiental (Greenpeace, 2024). Ante esta situación, en febrero de 2024, la Unión Europea (UE) promulgó la Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, para empoderar a los consumidores mediante una mejor protección contra las prácticas desleales y una mejor información. A esta directriz se le suma la recientemente aprobada Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859, que se une a otras normativas de aplicación en España destinadas a impulsar la sostenibilidad corporativa, como la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, y la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. A pesar de ello, los estudios previos evidencian “falta de avances significativos e incumplimientos generalizados en ciertos aspectos tras cuatro años de la Ley 11/2018 de Información No financiera y Diversidad” (Observatorio de RSC, 2024a).

Con todo, la creciente exigencia legal y social en el cumplimiento de los criterios ESG impulsa al sector de la RR. PP. a dar respuesta a las necesidades generadas (Dircom, 2023). Resulta significativo que, en el top 5 del *ranking* PR Scope de los casos de comunicación más destacados, copen posiciones dos proyectos adscritos al ámbito de la sostenibilidad y la RSC: la campaña “Bihar, elegir el mañana” de BBK, en primera posición, y la campaña “#REALVOICESOFPRIDE” de FELGTB, en cuarta (Scopen, 2023).

No en vano, aunque en España las empresas se posicionan como el actor social más confiable y el único que es percibido como competente y ético a la vez, su estrategia comunicativa no es suficientemente convincente, dado que el 73 % de la ciudadanía considera que los líderes empresariales manipulan la verdad mediante afirmaciones falsas o exageradas y el 61 % de la población se muestra preocupado por el fenómeno de la desinformación (Edelman, 2024).

De hecho, en los últimos años, las empresas que en España han optado por recurrir a agencias de RR. PP. especializadas, en detrimento de o complementando a las agencias generalistas, se han convertido en mayoría, al pasar del 49 % registrado en 2021 al 53 % registrado en 2023 (Scopen, 2023). Es precisamente desde la perspectiva de la comunicación que Dircom (2023) considera las políticas ESG “una cuestión prioritaria hoy en las organizaciones porque lo es también para los inversores y otros grupos de interés”.

## Marco teórico

Esta investigación se aborda desde la disciplina de las RR. PP., cuya actividad es mayoritariamente definida como “la gestión de la comunicación para establecer buenas relaciones y un entendimiento mutuo entre una organización y sus públicos” (Xifra, 2017, p. 37), sin obviar su carácter persuasivo. También se basa en la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), el paradigma más adoptado en el estudio de la RSC (Albasu y Nyameh, 2017; Crane y Glozer, 2016), según la cual las empresas deben considerar los intereses de todos los públicos clave. Este enfoque surgió en un contexto de preocupación creciente por el impacto de las empresas en la socie-

dad, en un periodo de auge del neoliberalismo, que expandió la actividad corporativa a nivel global.

En este marco, las RR. PP. han devenido una actividad fundamental, pues ayudan a identificar, comprender y responder a las necesidades y expectativas de los *stakeholders*, gestionar las relaciones con ellos, y así fortalecer la reputación y la legitimidad de la empresa.

La evolución de las RR. PP. y la RSC reflejan la adaptación a un entorno político y social cambiante. Las transformaciones políticas globales (como el fortalecimiento de las regulaciones ambientales y los movimientos hacia la transparencia empresarial) han influido en la teoría de la RSC y la comunicación del compromiso corporativo con la sostenibilidad medioambiental y social. En este sentido, el Protocolo de Kioto, los acuerdos climáticos de París 2015, la Agenda 2030, los ODS y la influencia de fenómenos recientes como la pandemia de covid-19, el auge de movimientos sociales (p. ej., justicia climática, diversidad) y el creciente escrutinio hacia las empresas han perfilado la evolución de la RSC y su comunicación. A nivel teórico, veremos a continuación cómo en la década de 1990 se fundamentan los conceptos y las normativas alrededor de la RSC, en la primera década del siglo XXI la globalización incrementa la necesidad de normativas al respecto adoptando como marco referencial los ODS y en la segunda década del mismo siglo se tiende a una visión más humanista y ética, subrayando la necesidad de una comunicación más transparente y coherente con la propia actividad empresarial.

## **Sostenibilidad, RSC y conceptos afines**

Los conceptos de *sostenibilidad corporativa* y RSC han generado debate académico y profesional, un debate al que se han añadido nuevos vocablos, como criterios ESG y *triple bottom line* (TBL). Existe consenso en considerar la RSC como uno de los principales intangibles de las empresas (Díaz Campo y Berzosa, 2020), como un compromiso para mejorar su impacto social y medioambiental (Du et al., 2010; Kotler y Lee, 2005), y como un enfoque para que las empresas actúen de una forma más humana, ética y transparente (Van Marrewijk, 2003). Sin embargo, Van Marrewijk (2003),

después de revisar centenares de definiciones sobre RSC, considera que “the ‘one solution fits all’- definition for CS(R) should be abandoned, accepting various and more specific definitions matching the development, awareness and ambition levels of organizations” (p. 95).

Desde una perspectiva estrictamente normativa, la RSC es definida por la norma internacional ISO 26000:2010, que constituye una guía de referencia en la materia (International Organization for Standardization [ISO], 2010), de la siguiente manera:

Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus grupos de interés; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (es decir, en las actividades que desarrolla dentro de su esfera de influencia).

El impacto de la globalización ha repercutido en la proliferación de normativas. No obstante, autores como Van Marrewijk (2003) y Campos Freire (2013, p. 35) subrayan que la RSC no debe limitarse al adherencia a las regulaciones, sino que debe ser una “forma de sistematizar las formas de buen gobierno y de conducta empresarial voluntaria, más allá del cumplimiento de la legislación y regulación institucional”, una postura también defendida por parte del sector empresarial (Observatorio de RSC, 2024b).

Por su parte, el concepto de *sostenibilidad corporativa*, aunque a veces se utiliza como sinónimo de RSC, según Sharma y Henriques (2005) se diferencia de este por ser más amplio y por estar basado en la definición de sostenibilidad propuesta por la World Commission on Environment and Development (1987): “The development that meets the needs of the present without compromising the ability for future generations to meet their own needs” (p. 8).

Otros conceptos más específicos vinculados con la sostenibilidad y la RSC son la TPL y los criterios ESG, que permiten auditar y diseñar mejor

las estrategias y acciones de sostenibilidad. La TBL, o “triple resultado”, es un enfoque integral propuesto por Elkington y Rowlands en 1997 que mide el éxito de una empresa no solo por sus ganancias financieras, sino también por su impacto social y medioambiental (Alhaddi, 2015; Sánchez-Chaparro et al., 2022). Los criterios ESG, a su vez, se utilizan para evaluar el desempeño de una empresa desde el punto de vista de la sostenibilidad y el impacto social (Eccles et al., 2020; Kaźmierczak, 2022; Serafeim y Yoon, 2023). Incluyen una amplia gama de consideraciones (emisiones de carbono, prácticas laborales, diversidad o liderazgo ético, etc.) que proporcionan información básicamente para los inversores, pero también para otros *stakeholders*.

Las memorias de sostenibilidad son el instrumento tradicionalmente más utilizado por las empresas a la hora de reportar sus acciones en materia social y medioambiental (Campos Freire, 2013). Se trata de informes que cada vez más se basan en los estándares GRI (Global Reporting, 2024) y que se difunden a través de la página web de las propias compañías para hacerlas accesibles a los distintos públicos y en señal de transparencia (Díaz Campo y Berzosa, 2020). Sin embargo, la comunicación de la RSC debe ir más allá del mero reporte, como se expondrá a continuación.

## **Impacto de la RSC en la reputación corporativa e importancia de su comunicación**

Las acciones de RSC contribuyen a fortalecer la legitimidad de una empresa al mejorar su reputación (Cunningham, 2022; Verk et al., 2021). No obstante, la RSC es considerada una condición necesaria pero no suficiente para lograr un impacto positivo en la reputación (Villafañe Gallego, 2009, citado en Campos Freire, 2013). De hecho, algunos estudios observan que “companies are not realizing the full potential of sustainability communications” (Sánchez-Chaparro, 2022, p. 136), a veces por el miedo a ser acusadas de *greenwashing*, lo cual reduciría la confianza de los públicos. Porque, tal como apuntan Isac et al. (2024), “it has been discovered that *greenwashing* lowers client trust in green brands”.

En este sentido, desde la literatura se habla de “la paradoja de la comunicación de la RSC”, también bautizada como “el dilema de la comunica-

ción promocional de la RSC” (Coombs y Holladay, 2011). Dicha paradoja se da cuando esta comunicación, en lugar de incrementar la confianza, provoca escepticismo o rechazo entre los *stakeholders* por no satisfacer sus altas expectativas (Bachmann y Ingenhoff, 2017; Bartlett, 2011; Elving et al., 2015). Cuando hay confianza, los públicos presumen que una organización actuará de forma favorable a los intereses de la sociedad, incluso cuando sus acciones no pueden ser controladas (Schilke et al., 2021). Cuando se sospecha o se evidencia que no es así, la confianza se desvanece.

Para paliar este riesgo comunicacional de la RSC, las RR. PP. promueven alinear las acciones de RSC con los ODS y la Agenda 2030 (ElAlfy et al., 2020), y vincularla al propósito de la organización y sus valores (Brühl y Falkheimer, 2023; Coombs y Holladay, 2011; Kerrigan, 2020; Sanahuja-Sanahuja y López-Rabadán, 2023; Viererbl y Koch, 2022). En este sentido, se habla de la *company-cause fit* (Kim y Lee, 2018; Tao y Ferguson, 2015) y de la comunicación ligada al propósito (Penning, 2024). Para que la estrategia de comunicación de la RSC sea rigurosa y efectiva, también se requiere que su comunicación sea transparente (Kim y Lee, 2018), bidireccional (Kim et al., 2023) y acorde con los principios de la teoría dialógica (Kent y Taylor, 2002).

## Metodología

### Método y recolección de datos

Se ha aplicado metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad semiestructuradas a responsables del área de RSC de agencias de RR. PP. que operan en España. El uso de esta técnica responde al objetivo de obtener datos ricos en información (Braun y Clarke, 2022; Schultze y Avital, 2011).

La selección de las agencias de RR. PP. se ha hecho a partir del *ranking* de referencia de la revista especializada *El Publicista* (edición 2022) ( $N = 50$ ). Entre todos los listados disponibles, se ha seleccionado este debido a su consistencia a lo largo de la última década y por proporcionar datos actualizados, englobar un amplio espectro de agencias, utilizar una metodología que recoge evaluaciones de diversos actores y ofrecer resul-

tados coherentes con otros *rankings* (El Economista, Merca2.0, PRovoke o PRWeek). De las 50 agencias presentes en el *ranking*, se procedió a una selección aleatoria de estas y, en el caso de que alguna no pudiera/quisiera participar, se procedió a contactar con otra siguiendo el mismo criterio de aleatoriedad (tres de las agencias seleccionadas no respondieron a la invitación y una declinó participar). La muestra finalmente quedó conformada por nueve agencias ( $n = 9$ ), cerrándose por saturación cuando la recolección de nuevos datos ya no modificaba el manual de codificación. Este número es similar a estudios realizados previamente en el ámbito de la comunicación de la RSC (Mata et al., 2021; Rytönen y Louhiala-Salminen, 2014) y se alinea con las recomendaciones de Eisenhardt (1989). La configuración final de las agencias participantes puede verse en la tabla 1.

**Tabla 1.** Agencias que participaron en el estudio

Núm. (orden alfabético)	Agencia
1	Atrevia
2	BCW
3	H+K Strategies
4	Kreab
5	LLYC
6	Marco
7	Ogilvy
8	Team Lewis
9	Tinkle

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas se realizaron entre julio de 2023 y marzo de 2024 por tres investigadores con un guion testado por un profesional especializado en comunicación de la RSC (anexo). La mayoría de los entrevistados fueron mujeres (89 %), con una edad media de 49 años y formación en periodismo (67 %), psicología (22 %) y derecho (11 %). Algunos de los entrevistados cuentan también con másteres especializados en comunicación corporativa, en psicología y comunicación persuasiva (22 %). Sus cargos incluyen responsable del área de sostenibilidad/RSC/estrategia ESG (44,5 %), res-

ponsable del área de comunicación corporativa/planificación estratégica (33,5 %), dirección general en España (11 %) o especialista en creación de contenido ESG (11 %). El 67 % cuenta con más de 30 años de experiencia en comunicación corporativa y lleva un mínimo de 5 años especializados en RSC. Las entrevistas, realizadas por videoconferencia con la herramienta Blackboard Collaborate y una duración media de 56 minutos, fueron grabadas y posteriormente transcritas. La protección de los participantes se garantizó según los protocolos aprobados por el Comité de Ética de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), número de expediente CE23-PR14.

## Proceso de codificación

Una vez transcritas las entrevistas, siguiendo las directrices metodológicas de Coffey y Atkinson (2003), los datos fueron codificados en categorías y subcategorías a partir del manual de codificación que fue ideado y progresivamente refinado (tabla 2). La codificación cualitativa implicó organizar los datos en temas y subtemas, comparando patrones comunes y específicos entre casos para identificar recurrencias y particularidades (Borda et al., 2017). Para la codificación y creación de un banco de citas, se utilizó el programa NVivo, considerado útil para el análisis de entrevistas semiestructuradas al categorizar y automatizar los resultados (Lopezosa, 2020), y empleado en investigaciones previas del campo de las RR. PP. (Ihlen y Raknes, 2020; Toledano, 2017). Por último, para garantizar la confiabilidad de los datos, el análisis fue realizado por tres codificadores en distintas rondas, lo que permitió revisar, expandir o reagrupar los temas y minimizar eventuales discrepancias.

**Tabla 2.** Codificación de las entrevistas

Código	Categoría	Código	Subcategoría
<b>Bloque A. La RSC y su comunicación</b>			
A1.	Importancia de la RSC y su comunicación		
A2.	Evolución	A2.a.	Últimos 5 años
		A2.b.	Previsión próximos 5 años
A3.	Influencia de ODS y Agenda 2030		
A4.	Impacto de normativas		

Código	Categoría	Código	Subcategoría
A5.	Campanas ejemplares		
A6.	Características de la comunicación de la RSC	A6.a.	Técnicas
		A6.b.	Mensajes
		A6.c.	Canales
		A6.d.	Públicos
<b>Bloque B. Agencia</b>			
B1.	Servicios ofrecidos		
B2.	Departamento o profesionales especializados	B2.a.	Área y profesionales especializados
		B2.b.	Otra forma de organización
B3.	Campanas desarrolladas		

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

### La RSC y su comunicación

#### Importancia

A la hora de reflexionar sobre la importancia de la RSC y su comunicación, la mayoría de los entrevistados destaca que a) fomenta la confianza y la credibilidad de la organización, b) ayuda a captar y retener talento, c) mejora la imagen de la organización y su reputación, y d) previene crisis reputacionales (figura 1).

Como comenta uno de los entrevistados, “[la comunicación de la RSC] al final es una palanca clave para construir la reputación de las compañías” [E3], siendo valorada por otro entrevistado como un “win-win” [E6]. Además, los entrevistados defienden que la sostenibilidad debe ser (bien) comunicada. Como apunta uno de ellos: “Yo siempre he defendido que la RSC sin comunicación es responsabilidad, pero no compromiso” [E6]. En este sentido, otro recalca: “Muchas compañías el fallo que tienen es que están haciendo grandes trabajos en sostenibilidad, pero no lo están comunicando bien, o lo están comunicando en unos términos o con una terminología que no llega a todos los *stakeholders*” [E7].

**Figura 1.** Importancia de la RSC.



Fuente: Elaboración propia con NVivo.

### **Evolución, impacto de las normativas y contexto de desinformación**

Se confirma por parte de las agencias de RR. PP. un incremento en la demanda de servicios de comunicación de la RSC en los últimos cinco años, que se prevé que continúe aumentando en el futuro. Se ha creado “un efecto contagio y un efecto tractor. [...] Es palpable. [...] El mismo mercado te está pidiendo especialización en la comunicación de RSC. Y, si en tu agencia no la ofreces, te estás quedando atrás”, comenta [E1].

Esto obedece a varios factores, entre los que se han identificado: a) la Agenda 2030 y los ODS; b) las nuevas normativas autonómicas, estatales y europeas en materia de sostenibilidad; c) la sensibilización durante y después de la pandemia de covid-19, y d) un aumento de la exigencia por parte de los *stakeholders* que se vincula también al contexto de desinformación. Como apunta [E1], “los *stakeholders* [...] son cada vez más críticos y depende de cómo actúes en materia de sostenibilidad, no te van a comprar tus productos o no van a querer trabajar en tu empresa”.

Para las agencias de RR. PP., la RSC, los criterios ESG y su comunicación se han convertido en una exigencia social y legal, y en un elemen-

to estratégico para sus clientes. Los entrevistados afirman que, si “antes [la RSC] se trataba más de un tema filantrópico o solidario” [E1], actualmente “ya forma parte de la estrategia de la compañía” [E4]. De hecho, es un elemento clave para los inversores. Como observa [E4], “los fondos de inversión están exigiendo a las compañías [que se fijen] en todos estos valores ESG”. Además, se detecta una evolución, como observa [E7]: “Yo creo que antes se trataba de manera más aislada [...], y ahora entienden que tiene que ser un programa, que no se trata de enviar notas de prensa [...] sino que todo tiene que estar orquestado y bien organizado”. Otro de los entrevistados concluye: “Ahora intentan que esas acciones de RSC estén vinculadas a una estrategia de sostenibilidad y a ese propósito de compañía” [E9].

En este contexto, el impacto de los ODS y la Agenda 2030 se valora de forma positiva por parte de las agencias de RR. PP., pues ha dado relevancia a la sostenibilidad, ha marcado una hoja de ruta para las organizaciones y ofrece un marco común que facilita la creación de alianzas con otras entidades que trabajan en los mismos ODS. Aunque reconocen que su impacto ha sido mayor en empresas grandes como las del IBEX, también observan que cada vez más pymes están adoptando la RSC. Como apunta uno de los entrevistados, “hasta que no [llegaron los ODS] yo creo que no se le ponía nombre y apellidos a todo esto, realmente” [E5].

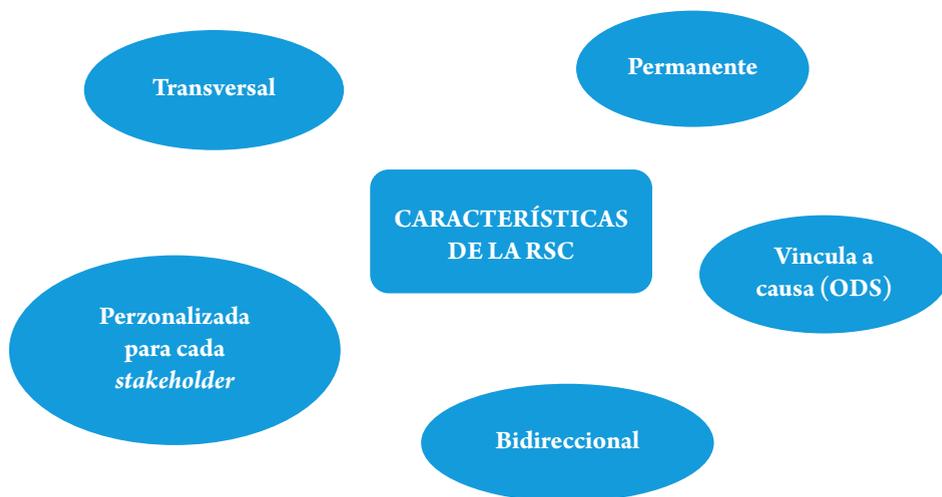
Respecto de las normativas de comunicación no financiera, desde el sector de las RR. PP. se considera que, aunque efectivamente tienen un impacto en la comunicación de la RSC, interpelan más a la comunicación publicitaria que al ejercicio de las RR. PP. y que, en todo caso, favorecen el incremento de su demanda. Se subraya también desde las agencias de RR. PP. que la comunicación eficaz de la RSC es crucial en un contexto de creciente desinformación, ya que asegura transparencia y credibilidad. Una narrativa en sostenibilidad clara y consistente fortalece la confianza de los *stakeholders*, contrarrestando rumores y malentendidos, y protegiendo la reputación de las empresas al demostrar un compromiso real.

### **Características**

La comunicación de la RSC, según los entrevistados: a) debe utilizar un lenguaje que apele a todos los *stakeholders*, b) requiere de permanencia en el tiempo con la defensa de una misma causa, c) debe tener un carácter trans-

versal en toda la organización, d) debe estar vinculada a una causa (ODS) y e) debe aspirar a la bidireccionalidad (figura 2).

**Figura 2.** Características de la comunicación en RSC.



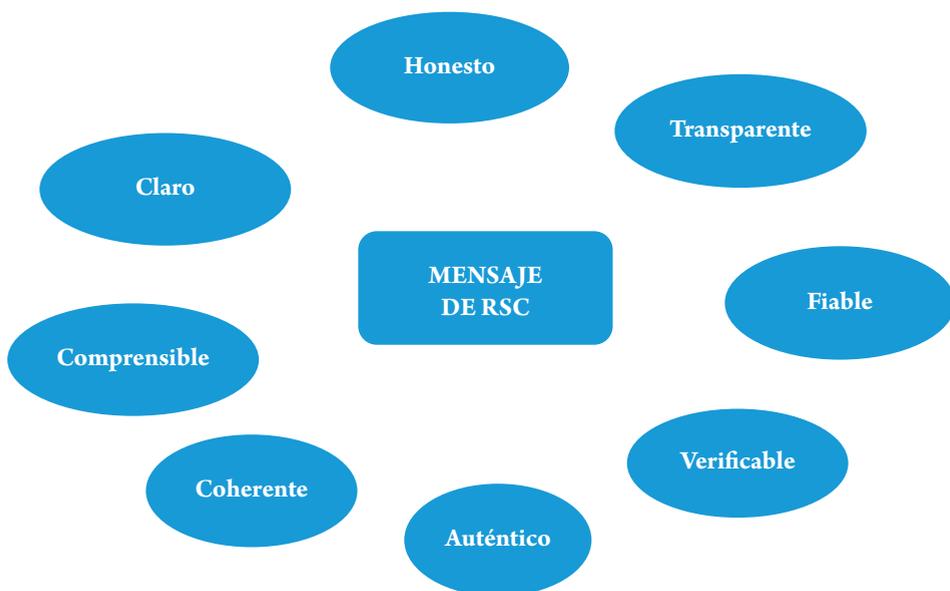
Fuente: Elaboración propia con NVivo.

Por otro lado, señalan que a la hora de comunicar las acciones de RSC existe cierto riesgo de generar demasiadas expectativas entre los *stakeholders*, por lo que subrayan la importancia de ser muy cuidadosos con la comunicación. En este sentido, como comenta [E3], “si [como empresa] quieres ser un agente de cambio, un agente que transforme la sociedad, debes realizar acciones ciertas, rigurosas, con unos datos de retorno tangibles, y esta debe ser la base de la comunicación. [...] la consistencia es clave”. Otro entrevistado apunta que “los *stakeholders* dan por hecho que las empresas son sostenibles, pero necesitan que se lo cuenten [...] adaptando el mensaje a cada audiencia, a través de cada canal” [E4]; a lo que [E8] añade que “el riesgo está en comunicar mal, en no ver esas ventanas [de oportunidad] y en utilizar un lenguaje que sea poco oportuno para el grupo de interés al cual te diriges”.

Además de los canales propios de las empresas, desde las agencias de RR. PP. se señala que los medios más utilizados son internet y las redes sociales, además de medios ganados (*publicity*). Respecto del tono y las características propias del mensaje, los entrevistados subrayan la necesidad de que tanto el contenido como el tono sea a) honesto, b) transparente, c)

fiable, d) verificable, e) auténtico, f) coherente con las acciones desarrolladas, g) claro y h) comprensible (figura 3). Asimismo, se apunta “la necesidad de adoptar un tono optimista” [E6] para no desmotivar a los públicos con mensajes catastrofistas.

**Figura 3.** Características del mensaje de RSC.



Fuente: Elaboración propia con NVivo.

### **Oferta de servicios en comunicación de la RSC y profesionales especializados**

Los servicios que ofrecen las agencias de relaciones públicas en el ámbito de la RSC han ido evolucionando en paralelo con la evolución del propio concepto de la RSC, que en el sector de las RR. PP. prácticamente ha sido reemplazado por el de los criterios ESG. Tal como apunta uno de los entrevistados: “Nuestro trabajo está muy enfocado en trasladar las estrategias ESG, a traducirlas en comunicación, en narrativa diferencial para todo tipo de audiencias y a través de distintos servicios transversales” [E9]. Otros de los conceptos vinculados a la sostenibilidad más usados actualmente desde las agencias de RR. PP. son el de la “comunicación del propósito” o “del compromiso”.

Esta transversalidad se refleja en la diversidad de los servicios vinculados a la RSC que ofrecen las agencias de RR. PP.: memorias de sostenibilidad, estrategia de *storytelling* para crear narrativa de las acciones de

sostenibilidad, campañas digitales específicas, campañas de *influencers*, formación de portavoces, comunicación interna, publicidad, organización de eventos, conocimiento del entorno regulatorio, medición periódica a partir de *key performance indicators* (KPI), estrategias *multi-stakeholders* adaptando el discurso que tienen las compañías a cada audiencia y búsqueda de alianzas con otras entidades con causas afines.

A la hora de diseñar las campañas de comunicación de RSC, se pone el foco también en la estrategia comunicativa global. Como comenta una de las personas entrevistadas, “cuando nosotros ofrecemos ese plan estratégico de comunicación, ya estamos integrando la ESG” [E8]. Otro aspecto reiterado en las entrevistas es la importancia de comunicar la RSC a los empleados: “Se tiene que hacer comunicación interna para movilizar y generar *engagement*, para consolidar los valores y transmitir esa transparencia en el compromiso” [E2].

Emerge también como relevante el asesoramiento a las empresas para crear narrativas propias en torno a sus acciones de ESG, pues se detecta que “hay empresas que no saben cómo construir su discurso alrededor de la RSC. Y para esto estamos las agencias de relaciones públicas” [E1] o, incluso, que “nuestro trabajo está muy enfocado en trasladar las estrategias ESG, en traducirlas en comunicación, en narrativa diferencial y para todo tipo de audiencias y a través de distintos servicios transversales” [E9].

Además, se ha detectado que en algunas agencias este servicio de asesoramiento implica contribuir a la propia definición de las acciones de RSC, empezando por un conocimiento del entorno regulatorio y la elaboración de la doble matriz de materialidad. Ello supone posicionar las RR. PP. en su máximo nivel de influencia y aprovechar todo su potencial estratégico. En este sentido, cobra igualmente protagonismo el concepto de *propósito*, entendido como la capacidad que tiene una organización para aportar valor compartido a la sociedad.

En contraste con la destacada importancia que las agencias de RR. PP. otorgan a todo este ámbito de actuación, se constata que un porcentaje muy

significativo de estas (44 % de las entrevistadas) no cuentan con profesionales especializados o con departamentos específicos para trabajar la RSC ni los criterios ESG. Esta carencia, en ocasiones, se justifica por la limitada oferta académica existente hasta fecha reciente. La inexistencia de departamentos específicos, a su vez, tiende a justificarse por el carácter cada vez más transversal que están adquiriendo las acciones de RSC/ESG.

## Discusión y conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, puede darse respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

[P1]. ¿Qué características propias tiene (o debería tener) la comunicación de la RSC y cómo ha evolucionado en los últimos cinco años?

Desde el punto de vista de las agencias de RR. PP., la comunicación de la RSC permite fortalecer la imagen institucional y la reputación de las empresas, al mismo tiempo que promueve valores éticos y sociales, en línea con los postulados de Cunningham (2022) y Verk et al. (2021). Además, desde las agencias de RR. PP., se señala que la comunicación de la RSC ayuda a prevenir crisis reputacionales, como ya observaron Zeler et al. (2022).

Se trata de una especialidad en auge, como ha sido también detectado por estudios del sector profesional (Dircom, 2023; Edelman, 2024; Zarfass et al., 2023). La Agenda 2030 y las nuevas normativas que obligan a las empresas a facilitar información no financiera, así como la exigencia creciente por parte de los *stakeholders* en materia de sostenibilidad, se señalan como causas del incremento de la demanda de servicios de comunicación de RSC, en línea con ELAlfy et al. (2020). Se detecta también, en un contexto de desinformación, un crecimiento del escrutinio de los diferentes *stakeholders* respecto del impacto social y medioambiental de las empresas, y escepticismo hacia el altruismo organizacional en los mensajes de RSC que emiten algunas empresas, en consonancia con Kim y Rim (2024).

Asimismo, se evidencia una paradoja: a pesar de que cada vez hay más empresas informando sobre sus prácticas de RSC y su cumplimiento de los

ODS (ESADE, 2024), los desafíos globales, como el cambio climático y la desigualdad social, están empeorando, percibiéndose entre la ciudadanía una pérdida de confianza sobre la capacidad de revertirlos. Con todo ello, la comunicación efectiva de la RSC resulta más necesaria y urgente que nunca.

Ante este escenario, desde las agencias de RR. PP. se subraya la necesidad de que la comunicación de la RSC sea auditable y de apostar por mensajes basados en la bidireccionalidad, la verificabilidad y la transparencia, como también han señalado autores como Kim et al. (2023). Las empresas deben estar al tanto también de las regulaciones y los marcos legales relacionados con el impacto social y ambiental de su actividad y exhibir distintivos de sostenibilidad con datos empíricos (Muñoz, 2024). Sin embargo, se recomienda a las empresas no limitarse al mero cumplimiento de las regulaciones (Campos Freire, 2013). El compromiso en RSC debería ir más allá, complementando las acciones obligatorias con otras de voluntarias (Observatorio de RSC, 2024b; Putri et al., 2023), para ser percibido como más auténtico y generar una mayor confianza y credibilidad, más aún en un contexto de desinformación.

A nivel estratégico, la comunicación de la RSC debe mostrar coherencia entre el propósito de la empresa y sus acciones de RSC (Coombs y Holladay, 2011; Kim y Ferguson, 2018). Además, se subraya su necesidad de transversalidad, adquiriendo la comunicación interna una importancia crucial, pues permite a todos los miembros de la organización conocer y adoptar los criterios ESG.

En referencia específicamente al tono de los mensajes sobre RSC, desde la literatura se ha debatido sobre la elección entre mensajes optimistas y aquellos que resaltan los problemas actuales en materia social y ambiental (Elving et al., 2015). En este sentido, los profesionales de las RR. PP. consideran que, si bien los mensajes que subrayan los problemas pueden generar (mediante el miedo) conciencia y urgencia en los públicos clave, los mensajes optimistas, pero que no minimizan la gravedad de los desafíos, tienen el potencial de inspirar esperanza y promover la acción.

[P2]. ¿Cómo son los servicios de comunicación de la RSC que ofrecen las agencias de RR. PP. y cómo se organizan las agencias internamente para ofrecerlos?

Tradicionalmente, las empresas han reportado su compromiso social y medioambiental y su desempeño en áreas ESG en memorias de sostenibilidad que han ido evolucionando para dar respuesta a las expectativas de los *stakeholders* (Weder, 2023) y al endurecimiento de los requerimientos legales. También utilizando instrumentos visuales como la matriz de doble materialidad. No obstante, la comunicación del compromiso con la sostenibilidad corporativa no puede limitarse a este tipo de informes, sino que debe comunicarse personalizando los mensajes para cada *stakeholder* y utilizando distintos canales de difusión. Al final, la legitimidad de una empresa depende de que sus públicos consideren que opera de manera ética, legal y apropiada dentro del sistema de normas y valores de la sociedad (Overton et al., 2023), y para conseguirlo, la comunicación efectiva es un factor clave.

Así, la capacidad de explicar el compromiso con la sostenibilidad a los distintos públicos (con especial énfasis en los públicos internos como novedad relevante) de forma clara y diferencial es uno de los puntales en los que se sustentan las estrategias de comunicación de la RSC. Con todo, emerge también con fuerza la opción de que las agencias de RR. PP. no se limiten a ocuparse de la difusión de las acciones que se llevan a cabo en materia de RSC, sino que asuman también un papel relevante a la hora de decidir cuáles son las más adecuadas, en sintonía con el valor estratégico de las RR. PP. establecido por Steyn y Niemann (2014). Este paso de un rol puramente táctico a uno de carácter estratégico coincide, además, con un cambio en la denominación que recibe el ámbito centrado en la idea de aportar valor compartido a la sociedad, identificado tradicionalmente como RSC y reemplazado ahora por otros, particularmente por el de los criterios ESG, lo que es coherente con los resultados arrojados por Cook y Farrell (2023).

Por otra parte, aunque existen departamentos y profesionales especializados en RSC dentro de las agencias de RR. PP., no todas las consultoras analizadas cuentan con ellos, lo cual contrasta con los pronósticos que

auguran un importante crecimiento de este ámbito de actuación (Corporate Excellence, 2023; Dircom, 2023; Scopen, 2023). La carencia de profesionales y la de departamentos especializados confirman los resultados del estudio cuantitativo llevado a cabo en una fase previa de esta investigación (Estanyol et al., 2024), que también evidenció que solo un 42 % de las agencias de RR. PP. ofrecen servicios de RSC y que solo un 12 % manifiesta contar con profesionales especializados en esta área.

En conclusión, desde las agencias de RR. PP. se confirma un aumento en la demanda de la comunicación de la RSC, que se ha visto incrementada por factores como la Agenda 2030 y los ODS, las nuevas normativas en materia de sostenibilidad y la exigencia creciente de los *stakeholders*. Más allá de la elaboración de memorias de sostenibilidad, las agencias de RR. PP. se han posicionado como expertas y asesoras en materia de RSC, adoptando los criterios ESG como lenguaje más común, y ofreciendo, entre otros, servicios de *storytelling*, comunicación interna y comunicación digital en la materia, destacando la necesidad de basar este tipo de comunicación en la transparencia y la vinculación con el propósito.

Esta investigación se suma a aquellas que desde la comunidad académica especializada en comunicación corporativa (Golob et al., 2023) contribuyen a afrontar los desafíos globales sociales y medioambientales, detectando buenas prácticas profesionales y ayudando en la clarificación de conceptos vinculados a la sostenibilidad corporativa. Se trata de un estudio original, pues aporta una nueva perspectiva sobre la comunicación de la RSC al focalizarse en cómo la desarrolla el sujeto ejecutor de las relaciones públicas, concretamente las agencias de RR. PP. Los resultados complementan la investigación previa realizada por los mismos autores (Estanyol et al., 2024) y sus hallazgos tienen aplicaciones prácticas para el sector, al haberse identificado características de la comunicación de la RSC eficaz, así como praxis comunicativas adoptables, como la necesidad de comunicar con máxima claridad y a la vez con máximo rigor para no incurrir en malas praxis desinformativas y la recomendación de contar con profesionales altamente especializados en comunicación de la RSC.

Esta investigación presenta también limitaciones. Por una parte, aunque algunas de las agencias de RR. PP. que conforman la muestra son internacionales, el estudio se ha centrado geográficamente en un solo país (España). Por ello, se propone, como futuras líneas de investigación, replicarlo en otros territorios, para realizar un análisis comparativo. Por otra parte, el enfoque cualitativo no permite realizar generalizaciones al no partir de una muestra representativa. En este sentido, se propone complementar el estudio con una encuesta a profesionales del sector también especializados en comunicación de la RSC.

## Financiación

Este estudio ha sido realizado con la financiación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) bajo la ayuda Research Accelerator 2024, número RA415.

## Base de datos (*dataset*)

El *dataset* que ha generado la investigación y el guion de las entrevistas en profundidad, como parte del material que acompaña al texto, está publicado en el Catalan Open Research Área (CORA), el repositorio de datos de investigación de las universidades catalanas, y en el Repositorio Digital del Consejo de Comunicación, concretamente en <https://doi.org/10.34810/data1649>

## Referencias

Albasu, J. y Nyameh, J. (2017). Relevance of stakeholders theory, organizational identity theory and social exchange theory to corporate social responsibility and employees performance in the commercial banks in Nigeria. *International Journal of Business, Economics and Management*, 4(5), 95-105. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2017.45.95.105>

Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>

- Bachmann, P. y Ingenhoff, D. (2017). How do media companies gain legitimacy? An experimental study on the (ir)relevance of CSR communication. *International Journal of Strategic Communication*, 11(1), 79-94. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1249282>
- Bartlett, J. L. (2011). Public relations and corporate social responsibility. En Ø. Ihlen, J. L. Bartlett y S. May (eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 67-86). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch4>
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B. y Güelman, M. (2017). *Estrategias para el análisis de datos cualitativos*. Universidad de Buenos Aires.
- Braun, V. y Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3-26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Brühl, J. K. y Falkheimer, J. (2023). The role of the corporate purpose and how investor relations officers make sense of it. *Public Relations Review*, 49(4), 102358. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102358>
- Campos Freire, F. (2013). Las empresas de comunicación adaptan los estándares de gestión de la responsabilidad social corporativa. *Revista de Comunicación*, 12, 32-58. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2730/2239>
- Cision. (2024). *2024 Global Comms Report: Elevating & evolving*. <https://www.cision.com/resources/guides-and-reports/2024-global-comms-report/>
- Club de Excelencia en Sostenibilidad. (2022a). *8º estudio multisectorial del estado de la RSC en la gran empresa en España*. <https://clubsostenibilidad.org/publicaciones/>

- Club de Excelencia en Sostenibilidad. (2022b). 8º *Observatorio de Inversión ESG*. <https://clubsostenibilidad.org/publicaciones/>
- Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Universidad de Antioquia.
- Cook, F. (2024). *The balancing act: 2024 Global Communication Report*. USC Annenberg Center for Public Relations.
- Cook, F. y Farrell, S. (2023). *New reputation: 2023 Global Communication Report*. USC Annenberg Center for Public Relations.
- Coombs, W. T. y Holladay, S. J. (2011). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118106686>
- Corporate Excellence. (2023). *Approaching the Future 2023: Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. <https://www.corporateexcellence.org/approaching-the-future>
- Corresponsables. (2024). *19 Anuario Corresponsables*. <https://www.corresponsables.com/publicaciones/anuario-corresponsables-2024/#1>
- Crane, A. y Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223-1252. <https://doi.org/10.1111/joms.12196>
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., Martín-Guart, R. y Matilla, K. (2022). Desarrollo de un nuevo modelo de evaluación competencial para la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación. *Revista de Comunicación*, 21(1), 137-157. <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A7>

- Cunningham, P. (2022). Corporate social responsibility in small-and medium-sized fast-growth private firms: How it is conceived, enacted, and communicated. En A. O'Connor (ed.), *The Routledge handbook of corporate social responsibility communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003184911-22>
- Deloitte. (2023). *IX Impacto Social de las Empresas: Un análisis del impacto y la contribución real de las empresas a la sociedad*. <https://www.directivoscede.com/wp-content/uploads/2023/05/deloitte-es-informe-about-9-informe-impacto-social-empresas.pdf>
- Díaz Campo, J. y Berzosa, J. (2020). Responsabilidad social corporativa en empresas audiovisuales españolas: Análisis de RTVE, Atresmedia y Mediaset. *Revista de Comunicación*, 19(1), 93-108. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A6>
- Dircom. (2023). *Anuario de la Comunicación 2023: Tendencias en un mundo por descifrar*. <https://anuario2023.dircom.org>
- Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2024-81037>
- Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, por la que se modifican las Directivas 2005/29/CE y 2011/83/UE en lo que respecta al empoderamiento de los consumidores para la transición ecológica mediante una mejor protección contra las prácticas desleales y mediante una mejor información. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32024L0825>
- Du, S., Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communi-

cation. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

Eccles, R. G., Lee, L.-E. y Strohle, J. C. (2020). The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575-596. <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>

Edelman. (2024). *2024 Edelman Trust Barometer: Informe España*. Edelman Trust Institute. <https://www.edelman.com/es/trust/2024/spain-trust-barometer>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

El Publicista. (2022). *Ranking de las mejores agencias de comunicación y RRPP de España*. <https://www.elpublicista.es/aviso.php?url=contenido-bajo-registro/ranking-mejores-agencias-comunicacion-rrpp-espana-2022>

ElAlfy, A., Darwish, K. M. y Weber, O. (2020). Corporations and sustainable development goals communication on social media: Corporate social responsibility or just another buzzword? *Sustainable Development*, 28(5), 1418-1430. <https://doi.org/10.1002/sd.2095>

Elkington, J. y Rowlands, I. H. (1997). *Cannibals with forks: The Triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Limited. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

Elving, W. J. L., Golob, U., Podnar, K., Ellerup-Nielsen, A. y Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: New challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 118-127. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0006>

- ESADE. (2024, 12 de abril). *Las empresas ante el reto del cambio sistémico*. [https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/catedra\\_liderazgos/INFORME\\_ODS\\_CAST\\_DIG\\_230424.pdf](https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/catedra_liderazgos/INFORME_ODS_CAST_DIG_230424.pdf)
- Estanyol, E., Compte-Pujol, M. y Lalueza, F. (2024). Being or appearing socially responsible? How do public relations agencies demonstrate their commitment to Corporate Social Responsibility (CSR) projects, whether they are supporting external initiatives or pursuing their own. *Revista Latina de Comunicación Social*, 82, 1-28. <https://doi.org/10.4185/rlds-2024-2181>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Global Reporting Initiative. (2024). *The global leader for sustainability reporting*. <https://www.globalreporting.org/>
- Golob, U., Podnar, K. y Zabkar, V. (2023). Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42(1), 42-51. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2144035>
- Greenpeace. (2024, 12 de abril). *Greenwash: What it is and how not to fall for it*. <https://www.greenpeace.org.uk/news/what-is-greenwashing/>
- Ihlen, Ø. y Raknes, K. (2020). Appeals to 'the public interest': How public relations and lobbying create a social license to operate. *Public Relations Review*, 46(5), 101976. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101976>
- Ijabadeniyi, A. y Govender, J. P. (2024). Intrinsic drivers of the reputation for CSR: A cognitive analysis of consumer expectations. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 344-362. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0451>
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guía de responsabilidad social*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

- Isac, N., Javed, A., Radulescu, M., Cismasu, I. D. L., Yousaf, Z. y Serbu, R. S. (2024). Is greenwashing impacting on green brand trust and purchase intentions? Mediating role of environmental knowledge. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04352-0>
- Ji, Y. G., Tao, W. y Rim, H. (2020). Mapping corporate social responsibility research in communication: A network and bibliometric analysis. *Public Relations Review*, 46(5), 101963. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101963>
- Każmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 162. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>
- Kent, M. L. y Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kerrigan, K. (2020). *Our future in public relations*. Emerald.
- Kim, H. y Lee, T. H. (2018). Strategic CSR communication: A moderating role of transparency in trust building. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 107-124. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1425692>
- Kim, K. H., Xu, H. y Rim, H. (2023). “We care about how you dialogue with your employees:” The effects of bottom-up CSR through the lens of dialogic communication. *Journal of Public Relations Research*, 35(3), 1-25. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2215886>
- Kim, S. y Ferguson, M. A. T. (2018). Dimensions of effective CSR communication based on public expectations. *Journal of Marketing Communications*, 24(6), 549-567. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1118143>

- Kim, S. y Rim, H. (2024). The role of public skepticism and distrust in the process of CSR communication. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 198-218. <https://doi.org/10.1177/2329488419866888>
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley.
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-12589>
- Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: Pasos para un análisis cualitativo eficaz. En C. Lopezosa, J. Díaz-Noci y L. Codina (eds.), *Methodos: Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social* (vol. 1, pp. 88-97). Universitat Pompeu Fabra. <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>
- Mata, P., Buil, T. y Gómez-Campillo, M. (2022). Covid-19 and the reorientation of communication towards CSR. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3168-3188. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1986674>
- Merco. (2024, 23 de enero). *Las 100 empresas más responsables en términos ESG (Environmental, Social and Governance) de España en 2023*. <https://www.merco.info/es/actualidad/las-100-empresas-mas-responsables-en-terminos-esg-environmental-social-and-governance-de-espana-en-2023>

- Muñoz, T. (2024, 29 de febrero). Socava la confianza del consumidor y pervierte las reglas del mercado: Así quiere la UE acabar con el “ecoblanqueo”. *ElDiario.es*. [https://www.eldiario.es/edcreativo/socava-confianza-consumidor-pervierte-reglas-mercado-quiere-ue-acabar-ecoblanqueo\\_1\\_11256423.html](https://www.eldiario.es/edcreativo/socava-confianza-consumidor-pervierte-reglas-mercado-quiere-ue-acabar-ecoblanqueo_1_11256423.html)
- Naciones Unidas. (2024). *Sustainable development goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Naderer, B., Schmuck, D. y Matthes, J. (2017). Greenwashing: Disinformation through green advertising. En G. M. Siegert, B. Von Rimscha y S. Grubenmann (eds.), *Commercial communication in the digital age: Information or disinformation?* (pp. 105-120). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110416794-007>
- Observatorio de RSC. (2024a). *La información sobre sostenibilidad en las empresas del IBEX 35. Ejercicio 2022*. <https://observatoriorsc.org/la-informacion-sobre-sostenibilidad-en-las-empresas-del-ibex-35/>
- Observatorio de RSC. (2024b). *Introducción a la responsabilidad social corporativa*. <https://observatoriorsc.org/introduccion-la-responsabilidad-social-corporativa/>
- Oppong-Tawiah, D. y Webster, J. (2023). Corporate sustainability communication as “fake news”: Firms’ greenwashing on Twitter. *Sustainability*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086683>
- Overton, H., Harrison, V. y Eng, N. (2023). CSR communication and legitimacy creation. En A. O’Connor (ed.), *The Routledge handbook of corporate social responsibility communication* (pp. 283-295). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003184911>
- Penning, T. (2024). PR capacity on corporate boards: Claiming the CSR and ESG responsibility? *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2023-0120>

- Pérez, A. (2019). Building a theoretical framework of message authenticity in CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 334-350. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0051>
- Putri, C. N. T., Masse, F. A. U. y Kesuma, S. A. (2023). The implementation of mandatory or voluntary for corporate social responsibility: A systematic literature review. *Utsaha: Journal of Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.56943/joe.v2i3.337>
- Rytkönen, S. y Louhiala-Salminen, L. (2014). “Sell the sizzle”: Communicating environmental, social, and governance issues to institutional investors. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 329-343. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0094>
- Sanahuja-Sanahuja, R. y López-Rabadán, P. (2023). Fighting disinformation through source management: A comparison between journalistic models in the context of covid-19. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 446-475. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2023-1914>
- Sánchez-Chaparro, T., Soler-Vicen, M. Á. y Gómez-Frías, V. (2022). Be good and look good: Communicating the triple bottom line through corporate websites. *Journal of Business Research*, 144, 136-145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.089>
- Schilke, O., Reimann, M. y Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239-259. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-082120-082850>
- Schultze, U. y Avital, M. (2011). Designing interviews to generate rich data for information systems research. *Information and Organization*, 21(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2010.11.001>
- Scopen. (2023). *PR Scope España 2023/24: Tendencias en las relaciones cliente-consultora de comunicación y la percepción e imagen de las consultoras de comunicación* (8.ª ed.).

- Serafeim, G. y Yoon, A. (2023). Stock price reactions to ESG news: The role of ESG ratings and disagreement. *Review of Accounting Studies*, 28(3), 1500-1530. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09675-3>
- Sharma, S. y Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26, 159-180. <https://doi.org/10.1002/smj.439>
- Steyn, B. y Niemann, L. (2014). Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability: A normative framework. *Public Relations Review*, 40(2), 171-183. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.001>
- Tao, W. y Ferguson, M. A. (2015). The overarching effects of ethical reputation regardless of CSR cause fit and information source. *International Journal of Strategic Communication*, 9(1), 23-43. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2014.954285>
- Toledano, M. (2017). Emergent methods: Using netnography in public relations research. *Public Relations Review*, 43(3), 597-604. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.007>
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Van Rekom, J., Go, F. M. y Calter, D. M. (2014). Communicating a company's positive impact on society: Can plausible explanations secure authenticity? *Journal of Business Research*, 67(9), 1831-1838. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.12.006>
- Verk, N., Golob, U. y Podnar, K. (2021). A dynamic review of the emergence of corporate social responsibility communication. *Journal of Business Ethics*, 168, 491-515. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04232-6>

- Viererbl, B. y Koch, T. (2022). The paradoxical effects of communicating CSR activities: Why CSR communication has both positive and negative effects on the perception of a company's social responsibility. *Public Relations Review*, 48(1), 102134. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102134>
- Villafañe Gallego, J. (2009). Reputación corporativa y RSC: Bases empíricas para un análisis. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 79, 75-82. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero079/bases-empiricas-para-un-analisis/?output=pdf>
- Weder, F. (2023). The evolution of the sustainability story: Strategic sustainability communication as niche construction. *International Journal of Strategic Communication*, 17(3), 228-244. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2229304>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future (The Brundtland Report)*.
- Xifra, J. (2017). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (3.ª ed.). Tecnos.
- Zeler, I., Oliveira, A. y Triano Morales, R. (2022). Responsabilidad social corporativa y crisis sanitaria de la covid-19: La comunicación de las empresas energéticas españolas en Twitter. *Revista de Comunicación*, 21(1), 451-468. <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A23>
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, Á., Buhmann, A. y Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023: Looking back and ahead. 15 years of research on strategic communication*. EUPRE-RA/EACD.

# Anexo

1. ¿Podría resumir brevemente su trayectoria profesional?
2. ¿Cuál es su valoración sobre la [importancia/necesidad] de la responsabilidad social corporativa (RSC) y su comunicación?
  - a. ¿Cree que a veces la comunicación de la RSC puede ser contraproducente?
3. En los últimos años, ¿ha observado algún cambio respecto de las peticiones de servicios de comunicación de RSC por parte de los clientes [de la agencia de RR. PP. donde trabaja]?:
  - a. ¿Considera que las organizaciones incrementarán su inversión en RSC y en la comunicación de RSC en los próximos 5 años?
4. ¿Ofrece la agencia de RR. PP. donde trabaja servicios de comunicación de responsabilidad social corporativa (RSC)?
  - a. En caso afirmativo, ¿cuáles?
5. ¿Existe dentro de la agencia un departamento o profesionales especializados en comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC)? ¿Podría describirnos cómo se organiza, cuántas personas trabajan en él, etc.?
6. ¿Tiene experiencia en el ámbito de la comunicación de la RSC?
  - a. Si es así, ¿cuál?
7. ¿En su agencia han desarrollado campañas de comunicación de RSC para alguno de sus clientes? ¿Para qué tipo de clientes ha desarrollado su agencia acciones de comunicación de RSC? ¿Podría describirnos algunas de las acciones más destacadas que hayan desarrollado?
8. ¿Considera que la comunicación de la RSC debe cumplir algunas características específicas? ¿Cuáles y por qué?
  - a. ¿Hay algunas técnicas de comunicación que se suelen utilizar más en la comunicación de la RSC?
  - b. ¿Y sobre el tipo de mensaje?

- c. ¿Canales de difusión?
  - d. ¿Públicos?
9. ¿Podría comentar alguna campaña de comunicación de la RSC que considere ejemplar? [no tiene por qué ser de su agencia]
  10. ¿Cómo cree que están influyendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 en la comunicación corporativa [y especialmente en la comunicación de la RSC]?
  11. ¿Cómo cree que están influyendo las normativas y las directrices europeas en la RSC y su comunicación?
  12. ¿Quiere añadir algo más?