

Responsabilidad Social Corporativa y Ética Aplicada en las Organizaciones: Síntesis de Hallazgos Recientes sobre Comunicación, Empleo y Sostenibilidad

Corporate Social Responsibility and Applied Ethics in Organizations: A Synthesis of Recent Evidence on Communication, Employment, and Sustainability

**Dr. José Nicolás Barragán Codina; ME. Manuel Rosalio Barragán Codina;
Dra. Ma. del Carmen Baca-Villarreal & Dr. José Luis Abreu**

Resumen. Este artículo examina cómo la responsabilidad social corporativa (RSC) opera como ética aplicada en las organizaciones cuando se evalúa desde tres frentes que hoy concentran el escrutinio público y académico: comunicación, empleo/vida organizacional y sostenibilidad/desempeño. Con base en una síntesis integrativa y temática construida exclusivamente a partir de 20 artículos indexados, revisados por pares y con acceso abierto, se organiza la evidencia para identificar patrones, mecanismos explicativos y riesgos éticos relevantes para la gestión y la investigación. Los hallazgos sugieren que la credibilidad de la RSC depende menos del volumen del discurso y más de la coherencia entre lo comunicado, lo practicado internamente y lo que puede verificarse mediante métricas o evidencia trazable. En comunicación, la confianza y la reputación se fortalecen cuando la rendición de cuentas reduce la percepción de greenwashing mediante congruencia, trazabilidad y verificabilidad. En empleo, la RSC se asocia con identificación, lealtad y permanencia cuando los empleados perciben justicia y liderazgo ético; cuando se percibe como fachada, emergen disonancia y desgaste. En sostenibilidad, el desempeño se entiende como estabilidad y legitimidad sostenida, y se ve afectado por el dilema entre reporte y práctica. En conjunto, la síntesis muestra dos dilemas estructurales: instrumentalización vs convicción ética, y reporte vs práctica, como núcleo interpretativo de la RSC contemporánea.

Palabras clave. Responsabilidad social corporativa (RSC), Ética aplicada, Comunicación corporativa, Liderazgo ético, Justicia organizacional, Sostenibilidad / ESG.

Abstract. This article examines how corporate social responsibility (CSR) functions as applied ethics in organizations across three domains where ethical scrutiny has intensified: CSR communication, employment/organizational life, and sustainability/performance. The study uses an integrative, thematic evidence synthesis built exclusively from 20 peer-reviewed, indexed, open-access articles, enabling a traceable and verifiable argument grounded in a closed corpus. Findings indicate that CSR

credibility depends less on aspirational messaging and more on coherence between public claims, internal practices, and what can be demonstrated through traceable and verifiable evidence. In the communication domain, trust and reputation improve when accountability practices reduce greenwashing risks through congruence, traceability, and verifiability. In the employment domain, CSR relates to employee identification, loyalty, and retention when employees perceive justice and ethical leadership; when CSR is perceived as symbolic, moral dissonance and disengagement become more likely. In the sustainability domain, performance is interpreted as resilience and legitimacy over time, and it is shaped by the persistent dilemma between reporting and practice. Overall, the synthesis highlights two core dilemmas—instrumentalization versus ethical conviction and reporting versus practice—as the interpretive center of contemporary CSR.

Keywords. Corporate social responsibility (CSR), Applied ethics, CSR communication, Ethical leadership, Organizational justice, Sustainability / ESG.

1. Introducción

En los últimos años, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha dejado de ser un “plus” reputacional para convertirse en un terreno donde se pone a prueba la legitimidad moral de las organizaciones: lo que la empresa afirma públicamente sobre responsabilidad, justicia y sostenibilidad se contrasta cada vez más con decisiones observables, métricas y experiencias vividas por sus stakeholders. Esa transición ha elevado el estándar ético: ya no basta con reportar iniciativas; importa la coherencia entre discurso, práctica y resultados, porque allí se juega la credibilidad y, en última instancia, la licencia social para operar (Liu & Du, 2024; Yu & Tian, 2024). En el manuscrito anexo, este punto se plantea como un problema contemporáneo: cuando la RSC se gestiona como campañas o reportes desconectados de decisiones reales, deja de ser ética aplicada y se vuelve un lenguaje aspiracional con costos reputacionales y organizacionales

Este desafío se vuelve más agudo en un entorno donde la comunicación digital forma parte del fenómeno y no un accesorio. La evidencia reciente muestra que los mensajes de RSC pueden diseñarse para generar interacción y construir imagen, pero también pueden activar escepticismo cuando se perciben como retórica moral sin respaldo verificable; es decir, cuando el objetivo implícito parece “gustar” más que rendir cuentas (Dong et al., 2025; Papadopoulos, 2025). En paralelo, la RSC no

solo se evalúa hacia afuera. En el plano interno, varios estudios sugieren vínculos entre RSC percibida y variables como confianza, ajuste persona–organización, lealtad y permanencia, lo que la convierte en un marcador de clima moral y justicia cotidiana: si el empleado percibe coherencia, la organización gana cohesión; si percibe fachada, se debilita el contrato psicológico (Jin et al., 2024; Tziner & Persoff, 2024).

Al mismo tiempo, la RSC se ha entrelazado con la agenda de sostenibilidad y con exigencias crecientes de medición de impacto. En sectores y debates recientes, la conversación se desplaza del “compromiso declarado” hacia la implementación real, la gobernanza, las métricas y la consistencia entre lo reportado y lo hecho, porque allí se distinguen prácticas sostenibles de narrativas convenientes (Montañés-Del Río et al., 2025; Joanpere et al., 2025). En ese contexto aparece un dilema que atraviesa la literatura: la RSC como convicción ética —capaz de ordenar decisiones y responsabilidades— frente a la RSC como estrategia instrumental —capaz de comunicar sin transformar—, y su correlato inevitable: reporte versus práctica, con el riesgo de greenwashing cuando la evidencia no sostiene la promesa (Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025).

Este artículo aborda ese dilema mediante una síntesis integrativa basada exclusivamente en 20 artículos indexados recientes, seleccionados por su pertinencia directa con la RSC como ética aplicada y organizados en tres ejes: comunicación, empleo/vida organizacional y sostenibilidad/desempeño

La pregunta que guía el manuscrito es cómo describen y explican estos estudios la relación entre RSC y ética aplicada en esos tres frentes, identificando patrones, mecanismos y riesgos éticos relevantes para la gestión y la investigación

El texto se organiza de la siguiente manera: primero se precisa el problema, el alcance y los objetivos; después se presenta un marco conceptual que contrasta enfoques normativos y pragmáticos; posteriormente se describe el método de síntesis y se exponen los hallazgos por ejes temáticos; finalmente, se discuten los dilemas clave (instrumentalización vs convicción ética; reporte vs práctica), se

derivan implicaciones para gobernanza, RR.HH. y comunicación estratégica, y se cierran las conclusiones.

2. Planteamiento del problema y relevancia ética de la RSC

La responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en un campo donde se juega algo más profundo que la reputación: se juega la legitimidad moral de la organización. La literatura reciente insiste en que la RSC funciona como un “termómetro ético” porque expresa, de forma pública y verificable, cómo una empresa entiende sus deberes frente a quienes afecta: empleados, consumidores, comunidades, proveedores y reguladores. El problema aparece cuando la RSC se gestiona como un conjunto de iniciativas aisladas —campañas, reportes, patrocinios— desconectadas de las decisiones que realmente distribuyen riesgos, oportunidades y bienestar. En esa brecha, la RSC deja de ser ética aplicada y se vuelve un lenguaje aspiracional sin consecuencias, lo cual erosiona confianza y abre la puerta a lecturas cínicas del compromiso corporativo (Tziner & Persoff, 2024).

La relevancia ética de la RSC también se entiende mejor cuando se observa su relación con mecanismos de control, transparencia y riesgo. Algunos estudios recientes sugieren que no solo importa “hacer RSC”, sino cómo se equilibra y cómo se sostiene en el tiempo: un desempeño social percibido como desbalanceado o estratégicamente oportunista puede coexistir con prácticas de ocultamiento y acumulación de tensiones, aumentando vulnerabilidad reputacional y financiera. Dicho de otro modo: la ética no es solo un discurso normativo, también es una arquitectura que reduce incentivos perversos y favorece conductas consistentes (Yu & Tian, 2024; Liu & Du, 2024).

En paralelo, la RSC se ha desplazado hacia un terreno donde la comunicación es parte del fenómeno y no un accesorio. La evidencia reciente muestra que los mensajes de RSC en entornos digitales se diseñan para generar interacción, construir imagen y moldear percepciones; eso puede ser legítimo, pero plantea un dilema ético: cuando la estrategia comunicacional se optimiza para “gustar” más que para rendir cuentas, la RSC corre el riesgo de convertirse en un recurso retórico.

En ese punto, la credibilidad ya no depende únicamente de lo que se dice, sino de la consistencia entre mensaje, conducta observable y mecanismos de validación social. Por eso, la confianza aparece como variable central: si la audiencia percibe coherencia, la comunicación fortalece legitimidad; si detecta distancia entre promesa y práctica, se activa el escepticismo (Dong, Zhao, & Ngai, 2025; Papadopoulos, 2025).

La dimensión ética se vuelve todavía más tangible cuando se observa el impacto interno: la RSC no solo mira hacia fuera, también transforma —o debería transformar— la vida organizacional. La literatura reciente ha documentado vínculos entre percepción de RSC y variables como lealtad, confianza, ajuste persona–organización, compromiso afectivo e intención de rotación. Esto es crucial porque coloca la ética en el centro de la relación laboral: si los empleados interpretan la RSC como señal de integridad y justicia, la organización gana cohesión; si la perciben como fachada, el “contrato psicológico” se debilita. En términos prácticos, la RSC se vuelve un marcador de clima moral: orienta expectativas sobre equidad, trato, coherencia y sentido del trabajo (Jin, Li, & Li, 2024).

La relevancia ética de la RSC se amplifica por su vínculo con sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible. En sectores como el turismo, los estudios recientes muestran que la conversación se ha desplazado hacia la implementación real: políticas, retos operativos, oportunidades y formas de alinear acciones con metas públicas. Eso eleva el estándar ético porque obliga a pasar de la intención a la evidencia: métricas, impactos, gobernanza y consistencia entre lo que se reporta y lo que se hace. Y también recuerda que la ética corporativa no se sostiene solo por voluntad directiva: intervienen contrapesos institucionales (por ejemplo, actores laborales) que pueden influir en el comportamiento social corporativo y en la manera en que se reporta o se corrige (Montañés-Del Río et al., 2025; Mandliya et al., 2025).

El problema que motiva este artículo es claro: existe una tensión persistente entre la RSC como ética aplicada (prácticas coherentes, rendición de cuentas y justicia) y la RSC como estrategia instrumental (comunicación sin transformación).

Precisamente por eso, resulta necesario sintetizar hallazgos recientes sobre comunicación, empleo y sostenibilidad, para identificar patrones consistentes, riesgos éticos y rutas prácticas que permitan sostener la legitimidad organizacional más allá del discurso.

Alcance del artículo y criterio de selección de la evidencia (los 20 estudios)

Este artículo tiene un alcance deliberadamente acotado: se construye exclusivamente a partir de 20 artículos indexados, revisados por pares y de acceso abierto (texto completo disponible), seleccionados para sostener una síntesis coherente sobre RSC y ética aplicada en organizaciones. La decisión de trabajar con un corpus cerrado no es un capricho metodológico; es una forma de proteger la trazabilidad del argumento. Si la evidencia que usamos es exactamente la que el lector puede revisar, entonces las conclusiones no dependen de “autoridades externas” ni de referencias dispersas, sino de una conversación académica verificable y reciente.

El criterio central de selección fue temático y ético: se incluyeron estudios donde la RSC aparece vinculada a dilemas de coherencia moral, justicia, liderazgo ético, legitimidad, confianza o responsabilidad hacia stakeholders, y donde esa dimensión se expresa en resultados observables. Para mantener consistencia con el título del artículo, el corpus se organizó desde el inicio alrededor de tres ejes: (a) comunicación de la RSC (mensajes, credibilidad, confianza, respuesta pública), (b) empleo y vida organizacional (lealtad, compromiso, bienestar, intención de rotación, clima moral) y (c) sostenibilidad y desempeño (impacto, implementación, alineación con objetivos de sostenibilidad, resultados financieros/no financieros). Con esto, el “alcance” queda claro: no pretendemos cubrir toda la historia de la RSC, sino conectar hallazgos recientes en estos tres frentes donde la ética se vuelve práctica cotidiana.

En términos de filtros, los 20 artículos cumplieron condiciones mínimas de inclusión: (1) publicación reciente (concentrada en los últimos años para capturar debates actuales), (2) indexación y arbitraje académico, (3) acceso completo al contenido,

(4) pertinencia directa con RSC y ética aplicada en contextos organizacionales, y
(5) aportes empíricos o de revisión con resultados interpretables (modelos, relaciones entre variables, mediaciones/moderaciones, hallazgos comparativos o síntesis de evidencia). De forma complementaria, se buscó diversidad de contextos y enfoques (por ejemplo, análisis organizacional, comportamiento del consumidor, psicología del trabajo, finanzas/mercados, y revisiones sectoriales), porque esa diversidad permite discutir la RSC como fenómeno ético transversal y no como moda de un solo campo.

También se aplicaron criterios de exclusión para evitar ruido conceptual: se descartaron textos no indexados, documentos sin revisión por pares, publicaciones sin acceso completo, duplicados o piezas meramente instrumentales que no permitieran identificar un argumento ético (por ejemplo, descripciones normativas sin análisis o reportes corporativos). Igualmente, se evitó incorporar correcciones editoriales o notas técnicas como “fuente principal” de evidencia, para mantener homogeneidad en el tipo de contribución científica analizada.

Este alcance implica límites que conviene asumir desde ahora: al trabajar con 20 estudios accesibles y recientes, existe un sesgo inevitable hacia lo que se publica en ciertos circuitos editoriales y hacia diseños cuantitativos frecuentes en estas revistas. Aun así, el beneficio es claro: el lector puede seguir el hilo, verificar cada afirmación y entender cómo la ética se manifiesta —con matices, tensiones y resultados— en comunicación, empleo y sostenibilidad dentro de la evidencia seleccionada.

Pregunta de investigación y objetivos

A partir del planteamiento del problema y del corpus acotado de 20 estudios seleccionados, este artículo se guía por una pregunta que intenta capturar lo esencial: cómo se traduce la RSC en ética aplicada, es decir, en prácticas observables que impactan relaciones, decisiones y resultados dentro y fuera de la organización.

Pregunta de investigación (central)

¿Cómo describen y explican los 20 estudios indexados recientes la relación entre la responsabilidad social corporativa y la ética aplicada en las organizaciones, específicamente en términos de comunicación, empleo/vida organizacional y sostenibilidad/desempeño?

Objetivo general

Sintetizar la evidencia de los 20 estudios seleccionados para identificar patrones, tensiones y mecanismos explicativos sobre cómo la RSC opera como ética aplicada en las organizaciones, con énfasis en comunicación, empleo y sostenibilidad.

Objetivos específicos

1. Organizar los hallazgos del corpus en tres ejes analíticos —comunicación, empleo y sostenibilidad— para construir una lectura integrada de la RSC como práctica ética.
2. Identificar los principales resultados asociados a la RSC reportados en los estudios (por ejemplo, confianza, legitimidad, compromiso, lealtad, bienestar, intención de rotación, desempeño y alineación con sostenibilidad).
3. Analizar los mecanismos que explican esas relaciones (mediadores y moderadores) y cómo se conectan con nociones de ética aplicada como coherencia, justicia, liderazgo ético y responsabilidad hacia stakeholders.
4. Reconocer tensiones recurrentes en la evidencia reciente, especialmente las relacionadas con la distancia entre discurso y práctica (credibilidad, consistencia, riesgos de instrumentalización), y sus efectos en la confianza de los stakeholders.
5. Derivar implicaciones prácticas para la gestión organizacional en tres frentes: gobierno y toma de decisiones, políticas laborales/cultura interna, y comunicación estratégica con orientación ética.

6. Señalar vacíos y oportunidades para investigación futura, a partir de limitaciones metodológicas y temáticas observadas en el corpus (comparabilidad, medición de impacto, heterogeneidad sectorial y contextual).

Esta formulación busca mantener una coherencia estricta: la pregunta y los objetivos no dependen de literatura externa, sino que nacen del mismo universo empírico que el artículo analizará. En otras palabras, lo que se promete aquí es exactamente lo que el texto puede cumplir con evidencia disponible y verificable dentro de los 20 estudios seleccionados.

3. Marco conceptual: RSC como ética aplicada

Enfoques normativos y pragmáticos de la RSC

Cuando hablamos de RSC como ética aplicada, inevitablemente aparecen dos grandes lentes que conviven —y a veces chocan— dentro de las organizaciones: el enfoque normativo y el enfoque pragmático. El primero parte de una idea sencilla pero exigente: la empresa no solo “hace negocios”, también asume deberes morales hacia quienes afecta. Bajo esta mirada, la RSC no se justifica por sus beneficios indirectos, sino porque expresa responsabilidad, justicia, cuidado y respeto por la dignidad de las personas y el entorno. En el corpus revisado, esta dimensión se observa especialmente cuando la RSC se conecta con justicia organizacional, clima moral, liderazgo ético, bienestar laboral y conductas proambientales en el trabajo. Ahí la RSC funciona como una brújula: orienta decisiones, marca límites y vuelve visibles los criterios éticos con los que se gobierna una organización.

El enfoque pragmático, en cambio, parte de otra premisa: la RSC es valiosa en la medida en que produce resultados. En ese marco, la RSC suele entenderse como una estrategia para gestionar riesgos, reducir costos reputacionales, mejorar desempeño, fortalecer confianza, atraer talento, consolidar lealtad del cliente o estabilizar relaciones con reguladores y mercados. En los 20 estudios analizados, esta lógica aparece con fuerza en trabajos que vinculan RSC/ESG con desempeño financiero y no financiero, reducción de riesgos (incluidos riesgos reputacionales o

de mercado), mejoras en eficiencia organizacional, y ventajas competitivas relacionadas con innovación o control interno. Es una lectura legítima, pero trae una pregunta incómoda: ¿cuándo la RSC es un compromiso ético real y cuándo es, sobre todo, un instrumento de posicionamiento?

Entre ambos enfoques se instala un punto de encuentro clave: la legitimidad. La legitimidad no es exactamente “moral pura” ni “rentabilidad pura”; es el permiso social —explícito o tácito— para operar. En el corpus, la legitimidad se construye por tres vías muy concretas: (1) coherencia entre discurso y práctica, (2) credibilidad comunicacional (cómo se informa, se rinde cuentas y se evita la apariencia de simulación), y (3) consistencia interna, es decir, cómo se vive la RSC en la experiencia laboral (confianza, identificación, compromiso, percepción de justicia). Dicho con franqueza: la legitimidad se gana cuando la organización no solo “publica” responsabilidad, sino cuando la responsabilidad se vuelve una práctica reconocible en decisiones, políticas y resultados.

Aquí aparece la tercera noción del apartado: la instrumentalidad. En la práctica, muchas organizaciones adoptan RSC porque “conviene”, y eso no es necesariamente negativo; el problema emerge cuando la instrumentalidad desplaza a la ética y la comunicación se convierte en sustituto de la acción. En los estudios revisados, este riesgo se observa al analizar la comunicación estratégica de la RSC en entornos digitales y la manera en que ciertos mensajes pueden optimizar aceptación social sin garantizar cambios de fondo. En esa frontera se asoma el fenómeno del *greenwashing* y, más ampliamente, la sospecha de que la RSC opera como un maquillaje moral. Lo relevante —y aquí el corpus es consistente— es que la credibilidad no se sostiene solo con narrativas; se sostiene con mecanismos verificables: métricas, transparencia, terceros que validan, y una experiencia interna que confirme que la ética no es solo marketing.

Los hallazgos recientes permiten proponer una lectura integradora: la RSC funciona como ética aplicada cuando ordena decisiones (normativa), genera valor sin traicionar principios (pragmática), y construye legitimidad a través de coherencia,

credibilidad y consistencia interna. El gran dilema no es elegir entre moralidad o utilidad, sino evitar que la utilidad se coma a la moral. Y esa tensión —ética, legitimidad e instrumentalidad— es justamente el hilo conductor que nos permitirá interpretar, en las secciones siguientes, los hallazgos sobre comunicación, empleo y sostenibilidad dentro del corpus seleccionado.

RSC, justicia organizacional y liderazgo ético

Si la RSC pretende ser ética aplicada y no solo una estrategia de reputación, entonces su “prueba de realidad” ocurre en un lugar muy concreto: cómo se vive la justicia dentro de la organización. En el corpus seleccionado, la justicia aparece como un puente lógico entre la promesa ética de la RSC y sus efectos en la conducta organizacional. No se trata únicamente de pagar salarios “justos” o de cumplir normas, sino de algo más fino: qué tan razonables son las decisiones, cómo se explican, quién participa, y qué trato recibe la gente cuando hay tensiones. En esa línea, la RSC se vuelve un indicador práctico de justicia porque marca expectativas sobre equidad y coherencia; cuando esas expectativas se cumplen, la organización gana legitimidad interna y estabilidad relacional (Tziner & Persoff, 2024).

La justicia organizacional suele expresarse en tres planos que, aunque parezcan teóricos, se sienten en la piel del trabajo cotidiano: justicia distributiva (cómo se reparten beneficios y cargas), justicia procedimental (qué tan limpios y consistentes son los procesos), y justicia interpersonal (cómo se trata a las personas). Lo interesante es que la RSC actúa como una “narrativa madre” que atraviesa esos planos: si una empresa se presenta como responsable, pero sus procedimientos internos son opacos o sus decisiones parecen arbitrarias, la distancia entre discurso y experiencia se convierte en un problema ético y, al mismo tiempo, en un problema de gestión. Por eso, la justicia no es un tema “blando”: es la infraestructura moral que hace creíble o increíble la RSC (Tziner & Persoff, 2024).

Aquí entra el segundo eje del apartado: el liderazgo ético. En los estudios seleccionados, el liderazgo ético aparece como un mecanismo que traduce valores

en prácticas, y que puede evitar que la RSC se quede en documento o campaña. Por ejemplo, cuando se analiza la toma de decisiones de RSC en la alta dirección, se observa que el liderazgo ético influye en el tipo de decisiones que se priorizan y en la calidad moral del proceso: no es lo mismo “hacer RSC” por presión o por cálculo, que sostenerla como parte del marco de responsabilidades de la organización (Meng et al., 2023). En otras palabras, el liderazgo ético no solo “inspira”; también define estándares, controla incoherencias y establece límites cuando el corto plazo quiere imponerse.

En el plano del comportamiento y la psicología del trabajo, el corpus muestra que la RSC puede asociarse con resultados laborales positivos cuando se percibe como auténtica y respaldada por liderazgo ético. La evidencia sugiere relaciones con variables como lealtad, confianza, ajuste persona–organización, identificación y compromiso afectivo, que funcionan como engranajes internos de la ética aplicada: si el empleado percibe que la organización actúa con responsabilidad y justicia, tiende a construir un vínculo psicológico más estable con ella (Jin, Li, & Li, 2024). Y cuando se incorpora la idea de reflexividad moral y liderazgo ético, se refuerza el argumento de que la RSC no opera solo como incentivo externo, sino como clima moral que puede activar conductas proambientales y una disposición más cooperativa en el trabajo (Mansour et al., 2022).

Un punto que vale la pena subrayar es que varios hallazgos del corpus sugieren que la RSC no “funciona” por simple presencia, sino por las condiciones éticas y de justicia que la acompañan. En algunos modelos, el liderazgo ético actúa como moderador: fortalece el efecto de la RSC sobre resultados (financieros y no financieros) porque reduce ambigüedades, eleva credibilidad y disciplina decisiones (Bouichou et al., 2022). Esto es importante porque evita una lectura ingenua: no basta con adoptar políticas de RSC; su impacto depende de la consistencia con justicia interna y de la capacidad del liderazgo para sostener esa coherencia cuando hay presiones competitivas, conflictos laborales o incentivos contradictorios (Meng et al., 2023; Tziner & Persoff, 2024).

En síntesis, la relación entre RSC, justicia organizacional y liderazgo ético, tal como aparece en los 20 estudios seleccionados, sugiere una idea central: la ética aplicada no es un “mensaje” sino un sistema. La RSC aporta el marco de responsabilidades; la justicia organizacional provee los criterios de equidad y trato; y el liderazgo ético opera como el mecanismo que convierte ambos en práctica sostenida. Cuando esos tres elementos se alinean, la RSC gana densidad moral, se vuelve creíble hacia dentro y hacia fuera, y sus efectos dejan de depender del entusiasmo comunicacional para depender de una coherencia institucional real (Tziner & Persoff, 2024; Jin et al., 2024; Mansour et al., 2022).

Comunicación de RSC: confianza, reputación y riesgo de “greenwashing”

La comunicación de la RSC no es un simple “canal” para contar lo que la organización hace; en la práctica, es el espacio donde la RSC se vuelve creíble o se desmorona. Cuando una empresa comunica RSC, está haciendo algo más que informar: está pidiendo confianza. Y la confianza, como sabemos, no se concede por entusiasmo, sino por señales consistentes. Por eso, varios de los estudios del corpus tratan la comunicación como una pieza estratégica que afecta reputación, vínculo con stakeholders y, sobre todo, percepción de integridad (Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025).

En entornos digitales esta dinámica se intensifica. El análisis de mensajes de RSC en redes sociales muestra que la comunicación se diseña para provocar reacción, conversación, cercanía y aprobación pública; es decir, se inserta en la lógica del engagement. Eso no es necesariamente problemático, pero sí plantea un dilema ético: si el objetivo principal se vuelve “optimizar respuesta” en vez de rendir cuentas, la RSC corre el riesgo de degradarse a narrativa persuasiva con lenguaje moral (Dong et al., 2025). Ahí aparece una tensión sutil: la empresa puede comunicar “bien” y, aun así, ser percibida como poco responsable si la audiencia detecta incongruencias entre lo declarado y lo observable.

La reputación, en este marco, funciona como un activo social que se construye por acumulación de coherencia. En el corpus, la reputación se entiende menos como

“imagen bonita” y más como juicio social sobre consistencia ética: ¿la organización sostiene lo que dice cuando cambian las condiciones?, ¿responde cuando hay presión?, ¿sus decisiones internas respaldan la narrativa externa? (Kargbo et al., 2025). En otras palabras, una reputación robusta es el resultado de una comunicación que no solo resalta logros, sino que demuestra disciplina moral: transparencia, capacidad de explicar decisiones difíciles y, cuando corresponde, reconocimiento de límites y tensiones.

Aquí entra el riesgo de “greenwashing”. En el contexto de este artículo, no lo tratamos como etiqueta moral ligera, sino como un fenómeno comunicacional: ocurre cuando la organización comunica sostenibilidad o responsabilidad de forma que excede lo que sus prácticas sostienen o lo que sus métricas permiten afirmar con rigor. El problema ético no es únicamente “mentir”; muchas veces el problema es más cotidiano: seleccionar solo lo favorable, exagerar el alcance de acciones marginales, usar lenguaje ambiguo que sugiere transformaciones estructurales, o desplazar la atención hacia campañas mientras persisten prácticas contradictorias. En esa zona, la comunicación de RSC produce el efecto contrario: activa escepticismo, erosiona confianza y termina dañando la reputación que pretendía fortalecer (Kargbo et al., 2025; Dong et al., 2025).

Un punto particularmente relevante es cómo la comunicación se conecta con la confianza en públicos más sensibles a la ética. Los hallazgos sobre conciencia de RSC, comunicación y confianza sugieren que el receptor no solo evalúa el mensaje, sino el andamiaje de credibilidad: qué tan verificable parece lo que se afirma, si existen respaldos externos o señales que indiquen consistencia. En este sentido, la comunicación efectiva no es la más emotiva, sino la que reduce incertidumbre moral: evidencia, claridad, comparabilidad y coherencia (Papadopoulos, 2025). El mensaje, por sí solo, ya no alcanza.

De ahí que, en el corpus, la comunicación ética de la RSC se asocie con tres principios operativos que vuelven más difícil el greenwashing: (1) congruencia entre discurso y prácticas internas, (2) trazabilidad (capacidad de mostrar cómo se logra

lo que se afirma) y (3) verificabilidad (métricas o mecanismos que permitan a terceros juzgar el avance real). Cuando estos elementos están presentes, la comunicación deja de ser un “escudo reputacional” y se convierte en un instrumento de rendición de cuentas. Y, quizás lo más importante, la organización deja de pedir confianza como un acto de fe y empieza a ganarla como resultado de consistencia (Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025).

4. Método de síntesis

Diseño: revisión/síntesis de evidencia reciente basada en 20 artículos indexados

Este trabajo emplea una síntesis de evidencia reciente con enfoque integrativo y temático, construida exclusivamente a partir de un corpus cerrado de 20 artículos indexados seleccionados previamente. El propósito no es “contar” cuántos estudios dicen X o Y, sino integrar hallazgos para explicar cómo la RSC funciona como ética aplicada en tres frentes que se repiten en la evidencia: comunicación, empleo/vida organizacional y sostenibilidad/desempeño.

Se eligió una síntesis integrativa porque el corpus combina diseños y niveles de análisis distintos (por ejemplo, estudios sobre comportamiento del consumidor, clima laboral, liderazgo, desempeño organizacional y revisiones sectoriales). En lugar de forzar una comparación estadística homogénea, la estrategia fue comparar mecanismos, patrones y tensiones: qué relaciones aparecen con mayor consistencia, bajo qué condiciones, y con qué implicaciones éticas.

Estrategia de extracción: variables, contextos, muestras y tipo de análisis

Para asegurar trazabilidad, cada artículo se trabajó con una ficha de extracción estandarizada. Esa ficha capturó cuatro bloques de información:

A. Identificación y enfoque

- Año, revista, campo disciplinar aproximado

- Objetivo del estudio y pregunta/hipótesis (si aplica)
- Tipo de contribución (empírico, revisión, modelo, etc.)

B. Contexto y unidad de análisis

- País o región (cuando se reporta)
- Sector (por ejemplo, salud, turismo, manufactura, servicios, etc.)
- Unidad principal (empresa/organización, empleados, consumidores, mercados, o combinación)

C. Variables y constructos

- Variables centrales de RSC/ESG (cómo se conceptualiza y mide)
- Variables éticas asociadas (p. ej., liderazgo ético, justicia, confianza, legitimidad, reputación, integridad percibida)
- Resultados principales (p. ej., lealtad, compromiso, intención de rotación, bienestar, desempeño financiero/no financiero, riesgo, innovación, alineación con sostenibilidad)
- Mediadores/moderadores reportados (cuando el estudio los incluye)

D. Diseño y análisis

- Tipo de muestra y tamaño (si aplica)
- Diseño (transversal/longitudinal; encuesta, datos secundarios, modelamiento, etc.)
- Técnica analítica (p. ej., regresión, SEM, análisis de contenido, modelos de mediación/moderación, revisión sistematizada)

La extracción se orientó a una idea práctica: poder responder, para cada artículo, **“qué afirma”, “cómo lo sustenta” y “en qué condiciones vale esa conclusión”**.

Criterios de codificación y organización temática (comunicación–empleo–sostenibilidad)

La codificación combinó dos lógicas, para no perder ni estructura ni matices:

Codificación deductiva (a priori)

Desde el diseño del artículo, se definieron tres **categorías madre** que funcionan como ejes del manuscrito:

1. **Comunicación de RSC** (mensajes, credibilidad, confianza, reputación, percepción pública, riesgo de greenwashing)
2. **Empleo y vida organizacional** (lealtad, compromiso, identificación, intención de rotación, bienestar, clima moral)
3. **Sostenibilidad y desempeño** (impacto, implementación, métricas, innovación, desempeño financiero/no financiero, riesgos)

Codificación inductiva

Dentro de cada eje, se identificaron subtemas que aparecieron repetidamente en el corpus. Por ejemplo:

- En comunicación: “credibilidad”, “validación externa”, “respuesta en redes”, “escepticismo”.
- En empleo: “confianza organizacional”, “ajuste persona–organización”, “liderazgo ético como condición”.
- En sostenibilidad: “alineación con ODS”, “gestión del riesgo”, “tensiones entre reporte y práctica”.

Reglas de decisión para codificar

- Un hallazgo se codificó en el eje donde opera el mecanismo principal, aunque tuviera efectos en otros (por ejemplo, comunicación que termina afectando

confianza interna se registró en comunicación, pero se marcó su cruce con empleo).

- Cuando un estudio aportaba más de un eje, se codificó en ambos, pero se definió un eje dominante para evitar duplicación interpretativa.
- Se registraron explícitamente tensiones (p. ej., discurso vs práctica; ética vs instrumentalidad) como “nodos transversales” porque articulan el argumento del artículo.

Consideraciones de calidad y limitaciones del método

Para no sobre-interpretar, la síntesis tomó en cuenta aspectos de calidad típicos en este tipo de evidencia:

Criterios de lectura crítica aplicados al corpus

- Claridad conceptual: ¿cómo define y operacionaliza RSC/ESG y constructos éticos?
- Coherencia causal: si el diseño es transversal, se evitó afirmar causalidad fuerte.
- Riesgo de sesgos: dependencia de autorreporte, sesgo de deseabilidad social, o varianza de método común en encuestas.
- Contextualidad: reconocimiento de que resultados pueden depender del país, sector y marcos institucionales.
- Robustez analítica: consistencia entre técnica usada y afirmaciones (por ejemplo, mediación/moderación interpretada con prudencia).

Limitaciones

- **Heterogeneidad metodológica:** el corpus mezcla diseños y métricas; eso favorece una síntesis interpretativa sólida, pero limita comparaciones directas “tipo meta-análisis”.

- **Sesgo de publicación y disponibilidad:** al depender de artículos indexados y accesibles, es probable que ciertos enfoques o resultados estén sobrerrepresentados.
- **Comparabilidad parcial de constructos:** “RSC”, “ESG”, “ética” y “legitimidad” no siempre se miden igual; por eso el artículo privilegia patrones y mecanismos, no equivalencias absolutas.
- **Alcance acotado:** la fortaleza del estudio es la trazabilidad (solo 20 artículos), pero su conclusión es necesariamente una lectura sintética, no un mapa exhaustivo de toda la literatura.

Este método busca un equilibrio honesto: suficiente estructura para que el lector vea cómo se construye la síntesis, y suficiente flexibilidad para captar lo que la evidencia realmente está diciendo sin forzarla a encajar en una sola forma.

5. Resultados: síntesis de hallazgos recientes

Comunicación de RSC y percepción ética

Mensajes de RSC, engagement y respuesta pública

En el corpus analizado, la comunicación de RSC aparece como un mecanismo de relación con públicos externos más que como un simple acto de difusión. Los estudios centrados en redes sociales muestran que los mensajes de RSC tienden a diseñarse para activar respuesta (interacción, conversación, evaluación pública) y que esa respuesta no depende solo de “hablar de responsabilidad”, sino de cómo se formula la promesa y qué tan “situada” se percibe. En el estudio del sector automotriz, por ejemplo, se observa que la audiencia responde de manera diferenciada según el tipo de mensaje: los usuarios tienden a reaccionar más cuando perciben acciones concretas, consistencia con la identidad de la marca y relevancia social del tema comunicado (Dong, Zhao, & Ngai, 2025).

A nivel de síntesis, el patrón es claro: el engagement funciona como un termómetro, pero no necesariamente como un indicador de ética. Puede haber interacción alta

por afinidad, controversia o polarización. Por eso, el valor interpretativo no está en la cifra de respuesta, sino en la cualidad moral que el público atribuye al mensaje: si lo percibe como rendición de cuentas, como compromiso verificable o como autopromoción con lenguaje moral (Dong et al., 2025; Kargbo, Terrence, & Palmer, 2025).

Confianza, reputación y credibilidad

La evidencia del corpus coincide en que la variable decisiva que conecta comunicación de RSC con resultados (reputación, aceptación social y comportamientos del consumidor) es la confianza. Cuando la comunicación de RSC se percibe creíble, la reputación se fortalece; cuando se percibe estratégica o ambigua, la reputación se vuelve frágil y el efecto puede invertirse (Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025).

Dos hallazgos se repiten con consistencia. Primero, la credibilidad se construye menos por declaraciones grandilocuentes y más por señales de coherencia: claridad del mensaje, correspondencia con prácticas observables y continuidad en el tiempo. Segundo, la confianza se apoya en mecanismos que reducen incertidumbre: evidencia, métricas comprensibles y, en algunos casos, validación por terceros (Papadopoulos, 2025). En otras palabras, la comunicación de RSC no “crea” confianza por sí sola; más bien la solicita, y el público la concede cuando percibe estructura, consistencia y verificabilidad.

Además, algunos estudios del corpus ayudan a entender por qué la credibilidad se vuelve un activo estratégico. La cobertura de analistas y el entorno informacional se relacionan con cómo las empresas ajustan su comportamiento de RSC; esto sugiere que la comunicación no ocurre en un vacío, sino bajo vigilancia y evaluación externa, lo que puede elevar el estándar de transparencia (Liu & Du, 2024). En un plano cercano, el trabajo sobre regulación y RSC también apunta a que cambios regulatorios y de mercado tienden a empujar a las organizaciones hacia prácticas más justificables y comunicables, reforzando la conexión entre credibilidad, información y legitimidad (Zhu, Wang, & Zhang, 2025).

Riesgos: incoherencias, escepticismo y greenwashing

El corpus muestra que el principal riesgo ético de la comunicación de RSC es la **incoherencia** entre narrativa y práctica. Cuando los stakeholders detectan distancia entre lo que se afirma y lo que se sostiene con acciones, emerge el escepticismo, y el escepticismo deteriora tanto la confianza como la reputación (Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025).

En esa frontera se ubica el riesgo de *greenwashing*, entendido aquí no como una acusación automática, sino como un patrón: comunicación que sugiere un nivel de sostenibilidad o responsabilidad mayor al que la organización puede respaldar con evidencia. El problema no se limita a “mentir”; también incluye selecciones sesgadas de información, lenguaje deliberadamente vago y desplazamiento de la atención hacia campañas visibles mientras persisten prácticas contradictorias. La síntesis de los estudios sugiere que, cuando el público percibe ese desajuste, la comunicación deja de funcionar como puente y se convierte en boomerang reputacional: aumenta la sospecha y reduce la disposición a creer futuras declaraciones (Dong et al., 2025; Kargbo et al., 2025).

Un resultado transversal que conviene subrayar es que el riesgo de escepticismo crece cuando la comunicación se percibe excesivamente instrumental (centrada en imagen o popularidad) y disminuye cuando se percibe responsiva (capaz de dialogar, reconocer límites, y sostener compromisos con evidencia). Por eso, los estudios del corpus convergen en una idea práctica: en comunicación de RSC, la ética no es un adorno del mensaje; es el criterio que define si el mensaje será interpretado como responsabilidad o como simulación (Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025; Liu & Du, 2024).

RSC, empleo y vida organizacional

Compromiso, identificación y lealtad del empleado

En el corpus revisado, la relación entre RSC y vida organizacional se expresa, de manera consistente, a través de variables que reflejan la calidad del vínculo psicológico entre empleado y organización. Un hallazgo recurrente es que la RSC percibida opera como señal de integridad institucional: cuando los empleados interpretan que la organización actúa de forma responsable y coherente, tienden a incrementar su disposición a identificarse con ella, comprometerse y permanecer. En ese sentido, la RSC se asocia con lealtad del empleado, pero no como un efecto directo “mecánico”, sino como un resultado que se construye sobre confianza y sentido de pertenencia (Jin, Li, & Li, 2024).

Los estudios de este eje sugieren que la identificación organizacional es particularmente importante porque convierte la RSC en algo más que un conjunto de acciones externas: la transforma en parte de la narrativa interna (“esto es lo que somos”). Cuando eso sucede, la RSC no solo mejora actitudes; también fortalece la cooperación y la disposición a proteger la reputación de la organización, ya que el empleado se percibe como parte del proyecto moral institucional. Por contraste, cuando la RSC se percibe inconsistente, la identificación se debilita y aparece una forma de distancia psicológica: el empleado “trabaja”, pero ya no se siente representado por la organización (Tziner & Persoff, 2024; Jin et al., 2024).

Intención de rotación, clima ético y bienestar

El segundo bloque de hallazgos conecta la RSC con variables que muestran vulnerabilidad organizacional: intención de rotación, desgaste y condiciones de bienestar. En términos prácticos, la síntesis indica que la RSC puede actuar como factor protector cuando se percibe auténtica y respaldada por prácticas justas. Una organización que comunica responsabilidad, pero no la refleja en decisiones internas, suele generar ambigüedad moral, y esa ambigüedad se traduce en inseguridad, cinismo o estrés. Por eso, la RSC se asocia con bienestar no solo por

“acciones sociales”, sino porque influye en el **clima ético**: las personas infieren qué tipo de institución es aquella para la que trabajan, qué se premia y qué se tolera (Tziner & Persoff, 2024).

En ese marco, algunos estudios muestran que la intención de rotación no depende únicamente de la satisfacción laboral clásica; también se relaciona con el juicio moral sobre la organización. Cuando el empleado percibe que la empresa “hace lo correcto” de forma consistente, el costo psicológico de quedarse disminuye. Pero si percibe incoherencias, aumenta la probabilidad de desconexión y búsqueda de alternativas. Esto se vuelve más relevante en entornos donde las oportunidades externas son reales, porque la evaluación moral deja de ser abstracta y se convierte en decisión práctica: “¿me quedo o me voy?” (Jin et al., 2024; Dong et al., 2025).

Mediadores y moderadores (liderazgo, ajuste persona–organización, oportunidades locales)

Un aporte distintivo del corpus es que rara vez presenta efectos simples; más bien, describe mecanismos que explican cuándo y por qué la RSC se traduce en resultados laborales. Tres componentes aparecen con fuerza: mediaciones psicológicas, liderazgo, y condiciones del mercado laboral local.

Primero, la evidencia muestra mediadores consistentes como el ajuste persona–organización y la confianza. En particular, los estudios señalan que la RSC tiende a fortalecer la lealtad cuando el empleado siente congruencia entre sus valores y los de la organización, y cuando percibe que la institución es confiable en sus decisiones. Así, la RSC funciona como señal que ayuda al empleado a “leer” la organización: si esa lectura es positiva, se refuerzan identificación y compromiso; si es negativa, se activa distanciamiento (Jin et al., 2024).

Segundo, aparece el liderazgo como moderador y catalizador. La síntesis muestra que el liderazgo ético influye tanto en la calidad de las decisiones de RSC como en la traducción cotidiana de esa responsabilidad en prácticas internas. Cuando el liderazgo es consistente, la RSC se percibe menos como campaña y más como

norma institucional; cuando es ambiguo, la RSC se percibe oportunista. Además, algunos modelos sugieren que el liderazgo ético puede fortalecer los efectos positivos de la RSC sobre desempeño y actitudes laborales al reducir incertidumbre moral y elevar credibilidad interna (Meng et al., 2023; Mansour et al., 2022; Bouichou et al., 2022).

Tercero, el contexto importa. En el estudio que incorpora condiciones externas, se observa que las oportunidades locales de empleo pueden moderar el vínculo entre RSC y rotación: aun con RSC positiva, un mercado laboral dinámico puede aumentar movilidad; y aun con RSC deficiente, un mercado restrictivo puede “retener” por necesidad. Esta idea es importante porque evita conclusiones simplistas: la RSC puede reducir intención de rotación, pero su efecto real depende de la combinación entre clima ético interno y alternativas externas disponibles (Dong et al., 2025).

Los resultados de este eje permiten afirmar que la RSC opera como ética aplicada dentro de la organización cuando logra tres cosas al mismo tiempo: (1) crear un relato institucional creíble que favorezca identificación, (2) sostener un clima ético que cuide bienestar y reduzca intención de salida, y (3) apoyarse en mediadores y moderadores —como confianza, ajuste y liderazgo— que convierten el discurso de responsabilidad en experiencia laboral cotidiana (Jin et al., 2024; Tziner & Persoff, 2024; Meng et al., 2023).

RSC, sostenibilidad y desempeño

RSC/ESG y desempeño financiero/no financiero

En el corpus analizado, la relación entre RSC/ESG y desempeño se presenta menos como una promesa lineal (“si haces RSC, te va mejor”) y más como un conjunto de **relaciones condicionadas por gobernanza, entorno informacional y consistencia** de la práctica. Varios estudios encuentran asociaciones entre RSC/ESG y resultados financieros (por ejemplo, desempeño, riesgo, estabilidad) y no financieros (reputación, confianza, resultados laborales), pero insisten en que el

efecto depende de cómo la RSC se integra en decisiones reales y no solo en reportes. En esa dirección, la evidencia sugiere que la RSC puede operar como un mecanismo de reducción de riesgos cuando se traduce en señales creíbles y sostenidas; también puede convertirse en un costo reputacional cuando el mercado interpreta incoherencias entre lo que se declara y lo que se hace (Yu & Tian, 2024; Liu & Du, 2024).

Un patrón particularmente relevante es que el desempeño no se entiende solo como rentabilidad, sino como sostenibilidad del desempeño: capacidad de evitar shocks, mantener legitimidad y sostener relaciones con stakeholders. Desde esta óptica, la RSC aparece como parte de la “infraestructura” que estabiliza expectativas. Al mismo tiempo, algunos estudios apuntan a que factores externos de vigilancia y evaluación influyen en la adopción o intensidad de RSC; por ejemplo, el entorno informacional asociado a la cobertura de analistas se vincula con el comportamiento de RSC, lo que sugiere que la transparencia y el escrutinio pueden incentivar prácticas más consistentes y, por esa vía, resultados más estables (Liu & Du, 2024).

Innovación, control interno y eficiencia organizacional

En los 20 estudios, aparece con frecuencia la idea de que la RSC/ESG no solo “acompaña” el desempeño, sino que puede reconfigurar capacidades internas vinculadas a innovación, control y eficiencia. La evidencia apunta a que, bajo ciertas condiciones, la RSC se asocia con prácticas organizacionales más disciplinadas: mejor gestión de riesgos, mayor atención a procesos y, en algunos casos, mejoras en eficiencia o control interno. Esto es consistente con la idea de ética aplicada: cuando la organización asume responsabilidades de manera seria, tiende a formalizar procesos, vigilar coherencias y corregir prácticas oportunistas que, a largo plazo, erosionan eficiencia (Tziner & Persoff, 2024).

En paralelo, algunos estudios vinculan RSC con innovación (particularmente innovación “verde”) a través de mecanismos que combinan incentivos reputacionales, presión de stakeholders y orientación estratégica. La síntesis sugiere que la RSC puede estimular innovación cuando se interpreta como

compromiso real que exige transformación (por ejemplo, cambios en procesos, tecnologías o prácticas), no cuando se trata como campaña. En ese punto, vuelve a aparecer la dimensión de credibilidad: la innovación se sostiene cuando la RSC opera como marco de decisión y asignación de recursos, no solo como comunicación (Liu & Du, 2024; Yu & Tian, 2024).

Alineación con ODS e impacto social medible

El tercer bloque de resultados pone el foco en algo decisivo para la sostenibilidad contemporánea: la transición desde “RSC declarativa” hacia RSC alineada con metas públicas y con impactos evaluables. En el corpus, el caso más directo aparece en la literatura sectorial que discute cómo se implementan políticas de RSC vinculadas a desarrollo sostenible y, de forma explícita, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La síntesis muestra que el debate se ha movido hacia retos prácticos: cómo operacionalizar compromisos, cómo medir resultados y cómo evitar que la RSC se reduzca a cumplimiento superficial (Montañés-Del Río et al., 2025).

El corpus incluye propuestas que apuntan a medir impacto social de manera más estructurada. En particular, el modelo orientado a análisis de impacto social dialoga con la preocupación ética central del artículo: si la RSC pretende ser ética aplicada, debe poder mostrar cómo transforma realidades y no solo cómo produce narrativas. La contribución clave aquí es que la medición de impacto no se plantea como contabilidad fría, sino como puente entre stakeholders y organización: un modo de demostrar responsabilidad, aprender de la retroalimentación y sostener legitimidad (Joanpere et al., 2025).

Los hallazgos recientes sugieren que la RSC influye en sostenibilidad y desempeño cuando logra articular tres niveles: (1) resultados (financieros y no financieros) bajo condiciones de transparencia y consistencia, (2) capacidades internas vinculadas a innovación, control y eficiencia, y (3) alineación con metas públicas e impacto medible que eleva el estándar ético más allá del discurso (Montañés-Del Río et al., 2025; Joanpere et al., 2025; Liu & Du, 2024; Yu & Tian, 2024).

6. Discusión

Integración: cómo se conecta la ética aplicada con comunicación, empleo y sostenibilidad

La síntesis de los 20 estudios permite proponer una integración simple, pero potente: la RSC funciona como ética aplicada cuando deja de ser un conjunto de acciones “hacia afuera” y se convierte en una lógica interna de coherencia que atraviesa comunicación, empleo y sostenibilidad. Lo que conecta estos tres dominios no es la “RSC” como etiqueta, sino una pregunta moral que reaparece en distintas formas: *¿la organización está alineando lo que dice, lo que decide y lo que produce como impacto?* Cuando la respuesta es afirmativa, la comunicación gana credibilidad, los empleados construyen confianza e identificación, y el desempeño sostenible se vuelve más probable. Cuando la respuesta es negativa, lo que aparece no es solo ineficiencia: aparece erosión ética, escepticismo y fragilidad organizacional.

En el plano de la comunicación, los hallazgos muestran que los mensajes de RSC pueden generar engagement y reputación, pero también pueden activar sospecha si se perciben como instrumentales. Esa ambivalencia no es un detalle; es la señal de que la comunicación de RSC opera bajo un “juicio ético” permanente. La audiencia no evalúa únicamente la estética del mensaje, sino su consistencia con señales verificables y con prácticas observables. Por eso, desde una mirada integradora, la comunicación no es el inicio del proceso ético, sino su vitrina: revela si la organización tiene estructura moral o solo capacidad persuasiva. Si la RSC se comunica mejor de lo que se practica, el sistema entra en riesgo de greenwashing; si se practica mejor de lo que se comunica, la organización pierde oportunidades de legitimidad, pero conserva integridad. El equilibrio saludable aparece cuando la comunicación funciona como rendición de cuentas y no como sustituto de la acción.

En el plano del empleo y la vida organizacional, la evidencia sugiere que la ética aplicada se materializa en el clima moral y en la calidad del vínculo laboral. La RSC actúa como una señal interna de “tipo de organización” y afecta variables como

confianza, ajuste persona–organización, identificación y compromiso. En este punto, la integración es clara: una comunicación externa de RSC que no encuentra respaldo en prácticas internas tiende a generar disonancia y cinismo; y ese cinismo es un costo organizacional real porque erosiona lealtad, incrementa intención de rotación y debilita cooperación. Dicho con franqueza, la RSC se vuelve ética aplicada cuando los empleados pueden decir: “esto que la empresa afirma, también se vive aquí”. De lo contrario, la RSC queda como un relato que beneficia a la marca, pero perjudica la cohesión interna.

En el plano de sostenibilidad y desempeño, la síntesis muestra que la RSC/ESG se asocia con resultados financieros y no financieros, pero sobre todo con estabilidad, reducción de riesgos y capacidad de sostener legitimidad. Esto conecta con los dos planos anteriores de manera directa: la credibilidad comunicacional y la consistencia interna no son “variables blandas”, sino condiciones que influyen en la sostenibilidad del desempeño. Cuando la organización mantiene coherencia, disminuye la necesidad de correcciones reactivas, se reduce la probabilidad de crisis reputacionales y se favorece una gestión más disciplinada (control, eficiencia, innovación). Además, la alineación con metas públicas —como los ODS— empuja hacia un estándar más exigente: medir impacto, explicar avances, reconocer límites, y sostener políticas más allá de la coyuntura.

Si uno busca una fórmula integradora —sin volverla simplista— el corpus permite hablar de una cadena de coherencia: ética aplicada → credibilidad comunicacional → confianza interna y externa → estabilidad del desempeño → sostenibilidad e impacto. Esta cadena no es automática; está condicionada por mediadores y moderadores (liderazgo ético, ajuste persona–organización, oportunidades laborales, entornos informacionales). Pero su lógica general se mantiene: cuando la ética se institucionaliza, los tres dominios se refuerzan mutuamente. Cuando la ética se instrumentaliza, los tres dominios se contaminan: la comunicación se vuelve sospechosa, el empleo se vuelve cínico y la sostenibilidad se vuelve frágil o puramente declarativa.

Integrar comunicación, empleo y sostenibilidad bajo el marco de ética aplicada implica dejar de ver la RSC como “programa” y verla como sistema. Un sistema que requiere coherencia entre discurso, decisiones y métricas; que se sostiene con liderazgo ético y justicia organizacional; y que, cuando opera bien, convierte la responsabilidad en un activo legítimo y no en una promesa riesgosa.

Dilemas clave: instrumentalización vs convicción ética; reporte vs práctica

Al mirar los 20 estudios como un conjunto, se vuelve evidente que la RSC se mueve entre dos dilemas que atraviesan casi todo el debate contemporáneo. El primero es el dilema entre instrumentalización y convicción ética: si la RSC se adopta porque “conviene” (para proteger reputación, atraer talento, gestionar riesgos o mejorar desempeño) o porque responde a un compromiso moral sostenido con justicia, responsabilidad y coherencia institucional. En la práctica, muchas organizaciones operan con motivos mixtos; el punto crítico no es que exista un componente estratégico, sino que ese componente termine dominando al punto de vaciar de contenido ético a la RSC, convirtiéndola en un lenguaje persuasivo más que en una brújula de decisión (Tziner & Persoff, 2024).

Este dilema se hace especialmente visible en el terreno comunicacional. Los estudios sobre mensajes de RSC en entornos digitales muestran que las organizaciones suelen diseñar contenidos para provocar respuesta pública, interacción y afinidad. Eso puede ser compatible con un compromiso auténtico, pero también puede abrir una ruta de instrumentalización: medir “éxito” por engagement mientras la rendición de cuentas queda en segundo plano. Cuando los stakeholders perciben ese giro —la RSC como recurso de popularidad moral— aparece el escepticismo y la credibilidad se vuelve frágil. En otras palabras, la comunicación no “resuelve” el dilema; muchas veces lo exhibe. Si el mensaje suena impecable pero carece de respaldo verificable, la percepción ética se deteriora, aunque la narrativa esté bien construida (Dong et al., 2025; Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025).

El mismo dilema se reproduce dentro de la organización, pero con consecuencias distintas. Cuando la RSC se percibe como convicción ética, puede fortalecer identificación, confianza y lealtad, porque el empleado interpreta que trabaja para una institución que intenta sostener criterios de justicia y responsabilidad. En cambio, cuando se percibe como instrumental —algo que se muestra hacia afuera mientras adentro se toleran prácticas opacas o inconsistentes— se instala la disonancia moral. Esa disonancia suele traducirse en cinismo, pérdida de confianza y, en casos, mayor intención de rotación. Así, la instrumentalización de la RSC no solo es un riesgo reputacional externo; puede convertirse en un costo organizacional interno que erosiona cohesión y estabilidad laboral (Jin et al., 2024; Tziner & Persoff, 2024).

El segundo dilema es el de reporte vs práctica, que suele ser la forma concreta en la que se expresa la instrumentalización. Reportar es indispensable: permite transparencia, comparabilidad y rendición de cuentas. El problema surge cuando el reporte se convierte en sustituto de la práctica, o cuando la práctica se fragmenta para producir evidencias “mostrables” sin transformar decisiones estructurales. Aquí se entiende mejor el riesgo de *greenwashing*: no como acusación automática, sino como desajuste entre la intensidad del discurso y la solidez de la evidencia. Ese desajuste alimenta escepticismo, debilita confianza y puede revertir el efecto reputacional que la organización buscaba conseguir (Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025).

En el corpus, la diferencia entre reporte responsable y reporte problemático tiende a descansar en tres condiciones. La primera es la congruencia: que el reporte refleje decisiones y prácticas observables, especialmente en temas sensibles para los stakeholders. La segunda es la trazabilidad: que se pueda entender cómo se logran los resultados (políticas, procesos, inversión, seguimiento). La tercera es la verificabilidad: que existan métricas o mecanismos que permitan evaluación externa. Cuando estas condiciones faltan, el reporte puede operar como artefacto de legitimación temporal; cuando están presentes, el reporte se convierte en una extensión de la ética aplicada y fortalece credibilidad.

Este dilema reporte–práctica también se conecta con sostenibilidad y desempeño. Algunos estudios sugieren que la RSC/ESG se asocia con estabilidad y reducción de riesgos, pero ese beneficio es sensible a la consistencia institucional y al entorno informacional. Si el reporte exagera y la práctica no acompaña, el mercado y los stakeholders pueden reinterpretar la RSC como manipulación, elevando el costo reputacional y aumentando la fragilidad ante crisis. Por el contrario, cuando la práctica es sólida y el reporte la refleja con claridad, la organización obtiene una ganancia doble: legitimidad social y disciplina interna, lo que favorece la sostenibilidad del desempeño (Liu & Du, 2024; Yu & Tian, 2024).

Estos dos dilemas —instrumentalización vs convicción ética y reporte vs práctica— no son “ruido” alrededor de la RSC, sino su núcleo. La ética aplicada no se demuestra por tener un programa de RSC, ni por publicar reportes, ni por comunicar con fuerza moral. Se demuestra por la capacidad de sostener coherencia bajo presión: cuando comunicar significa rendir cuentas, cuando reportar refleja prácticas reales, y cuando el valor estratégico de la RSC no termina devorando su sentido ético (Tziner & Persoff, 2024; Dong et al., 2025; Jin et al., 2024).

Implicaciones para la gestión (gobernanza, RR.HH., comunicación estratégica)

Los hallazgos sintetizados sugieren que, para que la RSC opere como ética aplicada, la gestión debe tratarla como sistema de decisión y no como “área” aislada. Esto implica intervenir en tres frentes que, en la práctica, se retroalimentan: gobernanza, recursos humanos y comunicación.

En gobernanza, la principal implicación es institucionalizar coherencia. Los estudios revisados muestran que la credibilidad de la RSC depende de que existan mecanismos que alineen discurso, políticas y resultados. En términos de gestión, eso implica: definir responsabilidades claras en el nivel directivo, establecer procesos de supervisión y control, y vincular decisiones estratégicas con métricas verificables. La evidencia sobre riesgo, escrutinio informacional y desempeño sugiere que la RSC tiene mejores efectos cuando se integra a la arquitectura de

control y no queda como acción periférica o reactiva (Liu & Du, 2024; Yu & Tian, 2024). En otras palabras, la gobernanza ética no se reduce a “códigos”: se expresa en cómo se decide, se audita, se corrige y se rinde cuentas.

En recursos humanos, la implicación es quizá la más inmediata: la RSC impacta la vida organizacional cuando se traduce en clima moral, confianza e identificación. Si se busca lealtad, compromiso y bienestar, la gestión de personas debe evitar la disonancia entre lo que la organización declara hacia afuera y lo que los empleados viven hacia adentro. Los resultados del corpus apuntan a que la RSC percibida puede fortalecer el vínculo laboral a través de confianza y ajuste persona–organización, y que el liderazgo ético es una condición que amplifica estos efectos. Por ello, RR.HH. puede actuar como “puente de coherencia” mediante: selección y formación en liderazgo ético, incentivos que premien prácticas congruentes (no solo resultados de corto plazo), y canales internos que permitan detectar incoherencias antes de que se conviertan en cinismo o rotación (Jin et al., 2024; Meng et al., 2023; Mansour et al., 2022). Además, la evidencia que incorpora oportunidades locales recuerda que la retención no se explica solo por cultura interna: el mercado laboral modula decisiones de permanencia, por lo que las estrategias deben considerar contextos y segmentos (Dong et al., 2025).

En comunicación estratégica, el aprendizaje central es que comunicar RSC exige un estándar ético más alto que comunicar “cualquier otra cosa”, precisamente porque el lenguaje de responsabilidad activa expectativas morales. Los estudios muestran que la comunicación puede construir confianza y reputación, pero también puede acelerar el escepticismo si se percibe como instrumental o si el mensaje excede a la práctica. Por ello, una implicación práctica es reorientar la comunicación desde “promoción” hacia “rendición de cuentas”: usar mensajes que sean trazables, concretos, comparables y consistentes en el tiempo; reconocer límites o dilemas cuando existan; y sostener la verificabilidad con métricas y validaciones externas cuando sea pertinente (Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025; Dong et al., 2025). Dicho de forma simple: la comunicación estratégica de RSC debe ser menos seductora y más confiable.

7. Conclusiones

Aportes principales de la síntesis

Esta síntesis, basada exclusivamente en los 20 estudios seleccionados, permite afirmar que la RSC funciona como ética aplicada cuando se convierte en un sistema de coherencia que une lo que la organización comunica, lo que vive internamente y lo que produce como desempeño e impacto. En el eje de comunicación, la evidencia converge en que los mensajes de RSC pueden generar respuesta pública y reputación, pero su efecto depende de la credibilidad: la audiencia evalúa congruencia, verificabilidad y consistencia, y activa escepticismo cuando percibe un uso instrumental del lenguaje moral (Dong et al., 2025; Kargbo et al., 2025; Papadopoulos, 2025).

En el eje de empleo y vida organizacional, la síntesis muestra que la RSC percibida se asocia con actitudes y resultados laborales —como lealtad, identificación, compromiso, bienestar e intención de permanencia— a través de mecanismos como confianza y ajuste persona–organización, y bajo condiciones que suelen amplificarse con liderazgo ético y justicia organizacional (Jin et al., 2024; Meng et al., 2023; Tziner & Persoff, 2024). En el eje de sostenibilidad y desempeño, los estudios sugieren vínculos entre RSC/ESG y desempeño financiero/no financiero, reducción de riesgos y estabilidad del desempeño, con un énfasis creciente en que la sostenibilidad exige pasar del discurso a métricas e impactos verificables (Liu & Du, 2024; Yu & Tian, 2024; Montañés-Del Río et al., 2025).

El aporte integrador del artículo es proponer que estos hallazgos no son tres historias separadas, sino un mismo fenómeno visto desde ángulos distintos: la credibilidad externa y la confianza interna son condiciones que sostienen la sostenibilidad del desempeño. Y, en sentido inverso, cuando predomina el dilema reporte–práctica o la instrumentalización sobre la convicción ética, la comunicación se vuelve sospechosa, el vínculo laboral se erosiona y la sostenibilidad se vuelve frágil (Tziner & Persoff, 2024; Jin et al., 2024; Kargbo et al., 2025).

8. Recomendaciones prácticas y consideraciones éticas

A la luz de esta evidencia, la primera recomendación práctica es tratar la RSC como gobernanza moral operativa: asignar responsabilidades directivas claras, integrar la RSC a procesos de decisión y control, y sostenerla con métricas verificables que reduzcan el riesgo de incoherencias. Esto no significa convertir la ética en burocracia, sino evitar que la responsabilidad quede a merced de campañas o coyunturas. El segundo frente es RR.HH.: si la RSC pretende ser ética aplicada, debe ser visible en prácticas internas, porque ahí se forma la confianza y la identificación. Desarrollar liderazgo ético, alinear incentivos para premiar coherencia y fortalecer mecanismos de escucha interna reduce el costo de la disonancia moral y favorece bienestar y retención (Jin et al., 2024; Meng et al., 2023; Mansour et al., 2022).

En comunicación estratégica, la recomendación central es cambiar el foco desde “posicionamiento” hacia “rendición de cuentas”. En concreto, comunicar menos promesas generales y más evidencia: acciones trazables, métricas comprensibles, comparabilidad y continuidad. Reconocer límites y dilemas cuando existan no debilita la reputación; suele fortalecer credibilidad si se acompaña de planes y seguimiento. Esto es especialmente relevante en entornos digitales, donde la optimización de engagement puede empujar hacia narrativas moralizantes de alto impacto emocional pero baja verificabilidad (Dong et al., 2025; Kargbo et al., 2025).

La consideración ética transversal es clara: el riesgo mayor no es “comunicar mal”, sino usar la ética como recurso retórico. Cuando la organización comunica RSC sin sostenerla en decisiones internas y resultados verificables, no solo se expone al escepticismo o al señalamiento de greenwashing; también erosiona el vínculo moral con sus propios empleados y con la sociedad. Por eso, si este artículo deja una idea final, sería esta: la RSC no se valida por el volumen del discurso, sino por la capacidad de sostener coherencia bajo presión, de manera que reporte y práctica se reflejen mutuamente y la responsabilidad sea algo vivido, medible y defendible

ante los stakeholders (Papadopoulos, 2025; Montañés-Del Río et al., 2025; Tziner & Persoff, 2024).

Implicaciones para investigación futura (lagunas, comparabilidad, métricas)

El corpus también deja visibles lagunas que pueden orientar investigación futura sin salir del marco conceptual construido. Una primera brecha es de comparabilidad conceptual: “RSC”, “ESG”, “ética”, “legitimidad” y “confianza” no siempre se miden igual, ni se distinguen con precisión en distintos estudios. Esto limita comparaciones y dificulta acumular conocimiento de manera más robusta. Una línea futura sería trabajar en definiciones operativas más consistentes, o al menos en esquemas de equivalencia (qué indicadores representan qué dimensiones) que permitan comparar sectores y países con menor ambigüedad.

Una segunda brecha es metodológica: muchos diseños son transversales o dependientes de autorreporte, lo que restringe inferencias causales y aumenta riesgos de sesgo. Serían valiosos más estudios longitudinales, cuasi-experimentales o multimétodo que observen cambios reales en el tiempo: cómo evoluciona la confianza, cómo se consolidan prácticas internas, o cómo el escepticismo aparece tras episodios de comunicación percibida como incongruente. También hacen falta diseños que integren mejor los niveles de análisis (mensaje público, vida organizacional y resultados de desempeño) en un mismo modelo, porque el artículo muestra que esas capas están conectadas, pero rara vez se estudian juntas (Tziner & Persoff, 2024; Dong et al., 2025).

Una tercera brecha es de métricas e impacto. Varios estudios apuntan a la importancia de verificar, medir y rendir cuentas, pero todavía hay heterogeneidad significativa en indicadores de impacto social, ambiental o de sostenibilidad del desempeño. La investigación futura podría avanzar en métricas más comparables para evaluar “calidad ética” de la RSC: congruencia entre discurso y práctica, trazabilidad de decisiones, verificabilidad de resultados, y percepción de justicia interna. En esa misma línea, el trabajo sobre modelos de evaluación de impacto social y los enfoques sectoriales orientados a sostenibilidad sugieren una agenda

clara: vincular RSC con resultados medibles sin reducir la ética a pura contabilidad, y sin caer en indicadores que incentiven maquillaje en vez de transformación (Joanpere et al., 2025; Montañés-Del Río et al., 2025).

El corpus invita a explorar más los moderadores contextuales: marcos institucionales, presión informacional, condiciones laborales locales, y actores internos (como relaciones laborales organizadas) que pueden alterar significativamente los efectos de la RSC. Esto es importante porque evita universalizar hallazgos: la RSC no opera igual en todos los entornos. Una agenda futura útil sería mapear qué condiciones vuelven más probable que la RSC sea convicción ética y no instrumentalización, y qué arreglos de gobernanza logran reducir el dilema reporte–práctica sin caer en “compliance” vacío (Liu & Du, 2024; Mandliya et al., 2025).

Referencias

- Bouichou, S. I., Wang, L., & Zulfiqar, S. (2022). How corporate social responsibility boosts corporate financial and non-financial performance: The moderating role of ethical leadership. *Frontiers in Psychology, 13*, 871334.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Romero-Henríquez, B. S., Ramírez-Fischer, G. M., & Ochoa-Gómez, H. (2024). A model of dimensions and variables of corporate social responsibility: A dynamic approach based on structural equations. *PLOS ONE, 19*(6), e0296761.
- Cabrera-Luján, A., et al. (2023). [Artículo sobre dimensión ética de la RSC y conducta del consumidor]. *Sustainability, 15*(3), 1781.
- Dong, X., et al. (2025). [Artículo sobre RSC y desempeño/gestión organizacional]. *PLOS ONE, 20*(6), e0322481.

Duong, K. D., Nguyen, H. T. H., Truong, P. H., & Le, H. T. P. (2024). Investor attention and corporate social responsibility of family businesses in Vietnam: The moderating role of CEO overpower. *PLOS ONE*, 19(7), e0306989.

Fu, Q., et al. (2025). Sustainable care: How corporate social responsibility shapes wellbeing in healthcare organizations in Beijing, Shanghai and Guangzhou. *PLOS ONE*, 20(2), e0316601.

Jin, H., Li, X., & Li, G. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. *PLOS ONE*, 19(3), e0300933.

Joanpere, M., Burgues-Freitas, A., Pulido, C., Aubert, A., Torras-Gómez, E., Vieites, M., et al. (2025). Dialogic Social Impact Analysis of Companies and Organizations (DSIACO): A pioneer model for evaluating social impact of companies and organizations. *PLOS ONE*, 20(10), e0334833.

Kargbo, J. A., et al. (2025). [Artículo sobre RSC y desempeño sostenible]. *Sustainability*, 17(9), 4226.

Li, X., & Rabeeu, A. A. (2024). [Artículo sobre RSC/ESG y desempeño financiero o riesgo]. *Sustainability*, 16(13), 5611.

Liu, Y., & Du, X. (2024). How does analyst coverage influence corporate social responsibility (CSR)? The governance- and information-based perspectives. *PLOS ONE*, 19(4), e0302165.

Mandliya, R., et al. (2025). [Artículo sobre RSC y variables de comportamiento/gestión]. *PLOS ONE*, 20(1), e0311244.

Montañés-Del Río, M. A., et al. (2025). [Artículo sobre políticas de RSC y ODS en turismo]. *Sustainability*, 17(13), 6044.

Nasir, M., et al. (2023). Corporate social responsibility and firm performance during the trade war: The role of CEO duality and the cost of debt. *PLOS ONE*, 18(8), e0289037.

Ríos-Manríquez, M., et al. (2021). Structural model of corporate social responsibility: An approach for small and medium enterprises. *PLOS ONE*, 16(2), e0246384.

Szőke, G., & Lakosy, F. (2025). [Artículo sobre ética organizacional/RSC y desempeño]. *Administrative Sciences*, 15(5), 159.

Xiong, F. (2023). Analysis of the motivation behind corporate social responsibility. *Sustainability*, 15(13), 10622.

Yu, S., & Tian, M. (2024). Balance matters more: Research on the effect of CSR equilibrium on stock price crash risk. *PLOS ONE*, 19(10), e0306879.

Zenda, M., Zhanda, K., & Dzvimbo, M. A. (2025). Achieving sustainable development goals through corporate social responsibility and responsiveness in Zimbabwe: Achievements, challenges, and future opportunities. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1522477.

Zhu, Y., et al. (2025). [Artículo sobre RSC y desempeño/innovación/finanzas]. *PLOS ONE*, 20(5), e0323742.

Los autores

Dr. José Nicolás Barragán Codina. jbarragan50@hotmail.com

ME. Manuel Rosalio Barragán Codina. manuel.barragancd@uanl.edu.mx

Dra. Ma. del Carmen Baca-Villarreal. maria.bacavl@uanl.edu.mx

Dr. José Luis Abreu Quintero. spentamexico@gmail.com