



Telos  
ISSN: 1317-0570  
ISSN: 2343-5763  
wileidys.artigas@urbe.edu  
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín  
República Bolivariana de Venezuela

# Hipocresía corporativa: un concepto poco nombrado de la responsabilidad social empresarial

Fong Villegas, Flor Margarita; Salaiza Lizárraga, Flor de la Cruz; Vega Osuna, Luis Alfredo; Reyes Bazua, Xicoténcatl

Hipocresía corporativa: un concepto poco nombrado de la responsabilidad social empresarial

Telos, vol. 24, núm. 2, 2022

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, República Bolivariana de Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99371994013>

**DOI:** <https://doi.org/10.36390/telos242.12>

## Hipocresía corporativa: un concepto poco nombrado de la responsabilidad social empresarial

*Corporate hypocrisy: an underappreciated concept of corporate social responsibility*

Flor Margarita Fong Villegas  
no tiene, República Bolivariana de Venezuela  
florfong@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-5710-464X>

Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga  
Universidad de San Miguel, Argentina  
fsalaiza@itculiacan.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0003-3864-0575>

Luis Alfredo Vega Osuna  
Universidad Autónoma de Occidente, Colombia  
luisalfredovega922@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-3844-2245>

Xicoténcatl Reyes Bazua  
Universidad Autónoma de Occidente, Colombia  
reyesglob@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8955-5691>

DOI: <https://doi.org/10.36390/telos242.12>  
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99371994013>

Recepción: 03 Febrero 2022  
Aprobación: 04 Abril 2022  
Publicación: 11 Mayo 2022

### RESUMEN:

A varias décadas de la aparición del constructo de la Responsabilidad Social (RS), sigue en evolución, sin embargo, los autores siguen cubriendo diferentes aspectos, durante la contingencia sanitaria por COVID-19 la RS se ha movido hacia una perspectiva empresarial con un sentir más humano, más social y más crítico. Desde una perspectiva global, las empresas que fallan en el cumplimiento de sus responsabilidades sociales se han convertido en un fenómeno común, dando paso a lo que algunos autores nombran hipocresía corporativa. Ante este escenario, el presente documento tiene el objetivo de analizar y explicar la relación de hipocresía percibida por el talento humano con la Responsabilidad Social Empresarial desde una perspectiva analítica e interpretativa. Se empleó un análisis descriptivo de literatura de frontera, desde diversos enfoques, giros empresariales y países, que convergen en la misma postura crítica de la Responsabilidad Social entre el decir y el hacer. En este documento se exponen distintas visiones de autores quienes promueven los beneficios que son bandera de convencimiento para tener el enfoque de la Responsabilidad Social, por ello fue necesario analizar la contraparte con puntos de vista de otros autores. Se llega a la conclusión de que la hipocresía corporativa, dentro de las acciones de Responsabilidad Social, solo se podrá evitar con un actuar congruente y de manera permanente por parte de todos los grupos de interés que forman parte de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social, hipocresía corporativa, transparencia, comunicación, reputación empresarial, recursos humanos.

### ABSTRACT:

Several decades after the appearance of the Social Responsibility (SR) construct, it continues to evolve. However, the authors continue to cover different aspects; during the health contingency due to COVID-19, SR has moved towards a business perspective with a feeling more human, more social, and more critical. From a global perspective, companies that fail to fulfill their social responsibilities have become a common phenomenon, giving way to what some authors call corporate hypocrisy. Given this

scenario, this document aims to analyze and explain the relationship of hypocrisy perceived by human talent with Corporate Social Responsibility from an analytical and interpretive perspective. A descriptive analysis of border literature was used from different approaches, business lines, and countries, which converge in the same critical position of Social Responsibility between saying and doing. In this document, different views of authors are exposed who promote the benefits that are a flag of conviction to have the Social Responsibility approach; for this reason, it was necessary to analyze the counterpart with the points of view of other authors. It is concluded that corporate hypocrisy within the actions of Social Responsibility can only be avoided with consistent and permanent action by all interest groups that are part of the organization.

**KEYWORDS:** Social responsibility, corporate hypocrisy, communication, transparency, human resources.

## INTRODUCCIÓN

Howard Bowen (1953) publicó un libro sobre la Responsabilidad Social de los hombres de negocios, el cual dio pie a la generación del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a través del cual se busca conocer y evaluar los impactos que la empresa tiene en la comunidad en donde se desenvuelve. Los autores se mueven en diferentes posiciones, que van desde limitarse a atender las exigencias de los grupos directos, relacionados con el desempeño de la organización, hasta enfoques más amplios de las dimensiones externas del campo social.

En la última década, este constructo, se ha enfocado en las responsabilidades que la sociedad desea tengan las empresas. No solo preocuparse por las necesidades comerciales o económicas sino esforzarse por cumplir con la ley y prestar atención a la ética de tal forma que sean más integrales en su actuar comercial (Zhao et al., 2019).

Recientemente a este enfoque social se le ha sumado un factor externo de amenaza con la pandemia de COVID-19; lo anterior ha provocado la atención en las nuevas estrategias que tuvieron que cambiar en las empresas de todos los giros y de todas las dimensiones. Las empresas emergieron a un sentir más humano, más gentil y más social. De manera paralela, las tendencias macroeconómicas de los mercados, previamente a la aparición de la contingencia sanitaria, estaban considerando a la Responsabilidad Social como una estrategia de imagen o reputación; aspecto que había sido considerado desde que Bowen (1953) propusiera el término de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La literatura a lo largo de este recorrido ha evolucionado desde los fundacionales del tema coincidiendo que las tres dimensiones de la RSE: la económica, la medioambiental y la social. La primera, enfatiza el interés primordial de las empresas por generar resultados positivos para los accionistas, propietarios o socios desde una perspectiva financiera. La segunda dimensión, la ambiental, centrada en el desarrollo sostenible de las actividades que emanan de ésta, es decir, continuar por más tiempo en el mercado con los recursos naturales necesarios que no comprometan el impacto ambiental de las futuras generaciones. Y finalmente, la dimensión social, donde el enfoque de la RSE es atender esas necesidades sociales poco cubiertas por los entes gubernamentales, por ello, constituyen una respuesta para disminuir los problemas sociales que aquejan la sociedad donde actúa, de tal forma que sea participe de manera activa a ofrecer una alternativa de solución, de forma permanente y no aislada.

Con base en lo anterior se puede definir a la Responsabilidad Social Empresarial como el compromiso, voluntario y permanente que asumen las empresas hacia la sociedad, mediante un desarrollo sostenible y buscando el equilibrio entre el bienestar social y el crecimiento económico. Además de atender los problemas sociales en la zona de actuación, con la colaboración de todos los grupos de interés, enfocados al alcance de los objetivos planeados para la atención a los lineamientos de la Responsabilidad Social.

La empresa debe mostrar coherencia entre el actuar y el decir de las actividades empresariales para que permanezca el enfoque de la Responsabilidad Social y se genere confianza desde el interior y que respalden la reputación formada. El talento humano es el detonante de toda actividad de RSE cuyo compromiso reside

fuertemente en alcanzar y mantener ese enfoque, por ello, deberá estar soportado por una guía de autoridad convencida que los beneficios son mayores que carecer del enfoque de la Responsabilidad Social.

Más recientemente han surgido otras visiones opuestas a la literatura sobre la RSE de autores que señalan los múltiples beneficios que son bandera de convencimiento para tener el enfoque de la Responsabilidad Social, pero también de sus desventajas por lo que se vuelve necesario analizar esta postura antagónica. El presente documento hace un análisis de posturas similares y opuestas sobre la RSE (Wagner, Lutz y Weitz, 2009 ;Kim, Hur y Yeo, 2015; Maroun Usher y Mansoor, 2018; Zhao et al., 2019). El presente documento se apega al formato de investigación documental con enfoque analítico, que considera una metodología de tipo cualitativo que se realizó mediante un análisis bibliométrico a partir de las siguientes fuentes científicas: Proquest, Redalyc, Scielo, Dialnet, SpringerOpen, Oxford Academic y Google Scholar. Se utilizó como primer filtro las palabras clave: Corporate Social Responsibility, Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Empresarial en combinación con hipocresía corporativa, corporate hypocrisy, organised hypocrisy, y perceived corporate reputation. Se excluyeron los artículos publicados que no fueran documentos incluidos en revistas científicas indexadas y arbitradas, con excepción de una fuente de una liga empresarial. Los criterios de búsqueda se indican en la Tabla 1. Se lograron encontrar alrededor de 1183 artículos, revisando a profundidad alrededor de 50 de los cuales se consideraron para referencia en el presente documento solo 26 de las citas consultadas. Considerando los criterios de exclusión: libros, tesis, ponencias y compendios de congresos.

**Tabla 1.** Tabla con criterios de búsqueda utilizados.

Base de datos consultada	Palabras clave	Artículos encontrados	Idioma	Criterios de inclusión
Redalyc	Hipocresía organizacional	4	Español	Solo artículos de investigación en revistas científicas
Scielo	<i>Corporate hypocrisy</i>	2	Español e inglés	Solo artículos de investigación en revistas científicas
Google Scholar	<i>Corporate hypocrisy</i>	704	Inglés	Entre 2020 y 2022
Google Scholar	<i>Hipocresía organizacional</i>	24	Inglés	Entre 2010 y 2022
Google Scholar	<i>Corporate hypocrisy AND Corporate Social Responsibility</i>	17	Inglés	Entre 2000 y 2022
Dialnet	<i>Corporate hypocrisy</i>	9	Español e inglés	Solo artículos de investigación en revistas científicas
Dialnet	Responsabilidad Social Empresarial AND reputación	41	Español	Se excluyeron tesis, libros y capítulos de libros.
Proquest	<i>Corporate hypocrisy</i>	285	Inglés	Solo artículos de investigación en revistas científicas
Proquest	<i>Organised hypocrisy</i>	66	Inglés	Solo artículos de investigación en 2 revistas científicas
Springer Open	<i>Corporate hypocrisy</i>	17	Inglés	Solo artículos de investigación en revistas científicas
Oxford Academic	<i>Organised Hypocrisy</i>	14	Inglés	Solo artículos de investigación en revistas científicas

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se muestran el número de documentos que se utilizaron por cada base de datos en esta revisión documental aplicando los criterios de exclusión/inclusión.

**Tabla 2.** Documentos extraídos por cada base de datos posteriormente de haber aplicado los criterios de exclusión.

Base de datos consultada	Palabras clave	Artículos encontrados	Documentos extraídos por cada base de datos posteriormente de haber aplicado los criterios de exclusión
Redalyc	Hipocresía organizacional	4	2
Scielo	Corporate hypocrisy	2	1
Google Scholar	Corporate hypocrisy	704	4
Google Scholar	Hipocresía organizacional	24	1
Google Scholar	Corporate hypocrisy AND Corporate Social Responsibility	17	5
Dialnet	Corporate hypocrisy	9	1
Dialnet	Responsabilidad Social Empresarial AND reputación	41	2
Proquest	Corporate hypocrisy	285	5
Proquest	Organised hypocrisy	66	2
Springer Open	Corporate hypocrisy	17	2
Oxford Academic	Organised Hypocrisy	14	1

Fuente: Elaboración propia.

## MARCO REFERENCIAL

Hay exponentes contemporáneos de la Responsabilidad Social Empresarial (Scheidler, et al., 2019; Zhao et al, 2020) quienes han dado la pauta a un enfoque más crítico del tema, evaluando las diversos enfoques y controversias que han cuestionado la relevancia de las posturas y filosofías que rigen la Responsabilidad Social Empresarial. La RSE en fechas recientes presenta un amplio panorama de teorías y gran proliferación de enfoques que son hasta cierto punto controvertidos y polémicos.

El análisis de las diferentes teorías ha propuesto el tema de la Responsabilidad Social como la mejor estrategia y enfoque empresarial e institucional para generar una imagen positiva y la formación de reputación empresarial. Esto solo se logra a largo plazo y a medida que se es congruente con lo que la empresa acuña y lo que refleja y equivale a lo que es percibido por el consumidor y el usuario. Sin embargo, hay otras posturas críticas sobre la Responsabilidad Social Empresarial que la presentan como un mecanismo de control, poder y manipulación por parte de distintos stakeholders (Acosta, 2015). Esto da pie a que se presenten comportamientos de irresponsabilidad corporativa incluidos en la que se conoce como hipocresía organizacional, irresponsabilidad o hipocresía corporativa.

## Hipocresía o irresponsabilidad corporativa en la RSE

Desde una perspectiva global las empresas que fallan en el cumplimiento de sus responsabilidades sociales se han convertido en un fenómeno común, este fenómeno se expresa con el término de hipocresía corporativa, definido como la inconsistencia entre las acciones de una empresa y lo que predica y que puede reducir esa percepción positiva (Zhao et al., 2019).

El término de la hipocresía empresarial en la Responsabilidad Social desde la visión de Wagner et al., (2009) inicia cuando hay diferencias entre la idea que se propaga y la acción emprendida, es decir, se considera hipocresía cuando la empresa muestra comportamientos deliberados por fuera de sus estándares de RSE. La hipocresía corporativa brinda otra perspectiva teórica para abordar el porqué y el cómo las empresas abordan los conflictos entre las demandas de los stakeholders (Michelon, et al., 2016).

En un análisis comercial, las marcas a menudo enfrentan dificultades para promover con éxito sus esfuerzos de Responsabilidad Social entre los consumidores escépticos, lo que potencialmente limita la motivación de las marcas para contribuir al bienestar social y de los consumidores a través del enfoque social (Newman y Trump, 2019). Por este motivo, el resultado es que los consumidores consideran la existencia de la hipocresía corporativa en las acciones comerciales como un reto para la comunicación y confiabilidad por parte de las

empresas. Por ello, la confianza en la marca corporativa es un mediador crucial para explicar la relación entre la percepción del consumidor de la RSE y la hipocresía corporativa (Kim et al., 2015).

Con la apariencia de ostentar un enfoque de Responsabilidad Social, éste puede usarse para justificar o para desviar la atención de acciones o comportamientos conflictivos. Dichas fachadas racionales suelen implicar apelaciones a la sostenibilidad comercial de la organización, otro detonante de la hipocresía (Maroun et al., 2018).

Cuando las empresas son inconsistentes con sus actividades de Responsabilidad Social se incrementa el escepticismo de los consumidores hacia la marca, en cambio, si la RSE tiene una influencia positiva en los clientes, éstos mejorarán su percepción sobre la reputación y tenderán a apoyar a la organización (Arli et al., 2019).

La implicación es que las empresas deben mostrar transparencia en sus campañas de Responsabilidad Social, ya que están bajo el escrutinio público, lo que hace posible que los consumidores ya sepan que estas empresas en particular (p.e. comercializadoras de bebidas alcohólicas y tabaqueras) a menudo actúan hipócritamente, por lo tanto, su actitud hacia estas empresas permanece invariable (Arli, et al., 2017). La falta de transparencia en la RSE reduce la motivación intrínseca de los empleados, afectan el aprendizaje y la confianza de los mismos. Ambos son fenómenos transitorios, debido a cambios en el régimen de evaluación, por medidas regulatorias porque se hacen cumplir la transparencia para salvaguardar la legitimidad si sus acciones no corresponden a lo que expresan al exterior de ella.

En consecuencia, para las empresas con buena reputación mantenerla a través de la Responsabilidad Social se vuelve crítico, ya que es una salvaguarda eficaz contra posibles crisis frente a los consumidores y pueden mejorar su reputación a través de diversas actividades generadas (Arli, et al., 2017).

Al analizar los efectos de mercado, se detecta en la literatura, que los inversionistas responden menos negativamente a las actualizaciones de las empresas que exhiben un desempeño de Responsabilidad Social más fuerte, ya que mitiga las reacciones negativas, en la medida en que se perciba que estas iniciativas generan valor económico para los accionistas. De esta forma las empresas pueden sufrir menos pérdidas económicas cuando surgen eventos adversos, ya que las partes interesadas pueden ver a las empresas que se adhieren a un comportamiento de RSE más favorable en comparación con quienes no lo adoptan (Chen, et al., 2020).

Al analizar los efectos de mercado, se detecta en la literatura, que los inversionistas responden menos negativamente a las actualizaciones de las empresas que exhiben un desempeño de Responsabilidad Social más fuerte, ya que mitiga las reacciones negativas, en la medida en que se perciba que estas iniciativas generan valor económico para los accionistas. De esta forma las empresas pueden sufrir menos pérdidas económicas cuando surgen eventos adversos, ya que las partes interesadas pueden ver a las empresas que se adhieren a un comportamiento de RSE más favorable en comparación con quienes no lo adoptan (Chen, et al., 2020).

La divulgación voluntaria de Responsabilidad Social brinda a la gerencia la oportunidad de enviar señales de su buena intención a los inversionistas, lo que podría influir en su proceso de toma de decisiones y si se centra en ésta, genera una percepción con mayor legitimidad organizacional, proporcionando resiliencia social frente a las reacciones de los inversionistas ante un evento negativo en otra empresa de la misma industria (Stuart, Bedard y Clark, 2021).

De acuerdo a Wans (2020), otra de las desventajas de no actuar congruente con la ética y las normas de la sociedad, es que las empresas menos sensibles a los aspectos sociales tienen más probabilidades de ser demandadas en acciones colectivas. La probabilidad de demostrar negligencia al reafirmar las empresas y sus auditores es mucho mayor debido a que la transparencia mejora la adopción sustantiva de la RS, así mismo, ayuda a las organizaciones a exponer el lado verde, nutre la adopción de la RS, eleva los requisitos e impone sanciones.

Se complementa lo anterior, con el uso de una fachada de reputación diseñada para presentar a esas empresas como ambientalmente responsables y que cumplen con los últimos códigos de mejores prácticas y

estándares de la industria para conferir legitimidad. Sin embargo, no todas las empresas están involucradas en la hipocresía organizada como estrategia de legitimación (Maroun et al., 2018).

Investigaciones sobre la hipocresía corporativa lo han hecho desde la perspectiva de la empresa o del consumidor pasando por alto el papel que juega el recurso humano como un stakeholder vital dentro de la RSE (Zhao et al, 2020). Las estrategias inconsistentes de Responsabilidad Social evocan percepciones de hipocresía en el personal de la empresa, lo que desencadena efectos perjudiciales como el agotamiento emocional y la intención de renunciar, dando como resultado mayores tasas de rotación (Scheidler, et al., 2019).

En resumen las empresas recurren a la hipocresía corporativa como una medida para justificar acciones como la de enfocarse única y exclusivamente en utilidades financieras a corto plazo sin tomar en cuenta aspectos asociados a la sostenibilidad, ni al bienestar social de su personal. En segunda instancia, los inversionistas ven con buenos ojos cuando una empresa invierte en la RSE por lo que ante cualquier evento adverso las pérdidas económicas son menores. Es por ello que si se dan cuenta de una hipocresía como tal, pueden renunciar o dejar de apoyar esas inversiones lo cual tiene un impacto negativo. Finalmente también la hipocresía tiene un efecto negativo en el recurso humano que puede sentirse totalmente desmotivado y afectado en la credibilidad de las acciones de RSE en general.

## Categorías de la hipocresía corporativa

Pérez-Ortega, Arboleda y Palomino (2020) mencionan que la hipocresía hace su aparición como un fenómeno social que se manifiesta en dos dimensiones: el planteamiento corporativo (misión, visión, valores, principios) y la acción empresarial que incluye la implementación de la estrategia. En la actualidad, la hipocresía está implícita en las actuaciones empresariales, y su uso se está generalizando como una forma común de hacer negocios.

Christensen (2013) establece dos tipos de hipocresía corporativa. El primero tiene que ver con la duplicidad que se percibe cuando una organización está involucrada en algún fraude y pretende minimizarlo y el segundo, con el nivel de pretensión que genera la motivación. Un ejemplo es cuando una empresa revela sus estándares de RSE con la intención de minimizar la diferencia entre lo real y lo ideal.

Por su parte Zhao et al (2020) proponen agrupar a la hipocresía corporativa en seis categorías: (a) limitación de la capacidad de gestión, (b) promoción de presión externa, (c) falta de supervisión, (d) sinceridad en el cumplimiento de las promesas, (e) especulación y (f) tolerancia externa.

Un bajo nivel de capacidad de gestión limita a las empresas para cumplir con su Responsabilidad Social. El aumento de la presión externa por evaluar y exigir el cumplimiento de los estándares de la RSE y al mismo tiempo buscar equilibrar los intereses y capacidades de las empresas las vuelve más proclives a la hipocresía organizacional. De igual forma sucede cuando se reduce la supervisión externa del fraude empresarial y se potencia la tendencia oportunista de las empresas. Si la empresa se logra desvincular moralmente de cumplir las promesas y busca a quien culpar de las fallas incurridas reduce su sentimiento de culpa e incurre en comportamiento no adecuados. Cuando menos se especule en la empresa de que los comportamientos fraudulentos van a ser descubiertos por el público o si lo son no le van a ocasionar daños fatales hay más probabilidad de que se induzca la hipocresía corporativa en la RSE. Y finalmente la tolerancia externa tiene que ver con el conocimiento, la evaluación y la tendencia del comportamiento del público. Si se tiene un rechazo intenso por parte del público, las empresas tendrían mayor carga psicológica y mayor riesgo especulativo por lo que optarían por reducir la hipocresía organizacional (Zhao et al., 2020).

## Estrategias de comunicación de la hipocresía corporativa

La mejor manera de institucionalizar la Responsabilidad Social es mediante la promoción de la transparencia, endureciendo los requisitos y disciplinando a los adoptantes. Algunas empresas la ignoran por sus altos costos de implementación. Su tasa de abandono, aunque baja, sigue siendo una limitante en las organizaciones, por cuestiones financieras y ocurre que dejan de lado la Responsabilidad Social para destinar este recurso a otras prioridades (Haack, Martignoni y Schoeneborn, 2021).

Un detonante para la transparencia es la comunicación, según Sayin (2021), varias empresas en Turquía hacen su labor social sin comunicarlo. Esta conducta es similar en la cultura organizacional mexicana, quizás por la misma percepción de que comunicar abiertamente las actividades sociales que se atienden, generaría una percepción de egocentrismo y presunción para el empresario.

Recientemente ha aumentado el número de empresas que apoyan actividades de RSE no solo por proyectos, sino también con productos responsables, como coches eléctricos y productos de línea blanca respetuosos con el medio ambiente (Sayin, 2021). Aun así, las desventajas de no saberlo comunicar al mercado metan es un área de oportunidad no cubierta por las empresas que cuentan con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), que puede ser una ventaja comparativa ante sus competidores e incluso para atraer a personal más calificado.

Cuando las empresas experimentan eventos perjudiciales para su reputación, la divulgación previa de las actividades de RS puede proporcionar información que mitiga la reacción negativa de los inversores. La teoría sugiere que las actividades de RS pueden construir una reserva de capital reputacional entre las partes interesadas, basándose en la percepción de una cultura ética en la organización (Stuart et al., 2021). Una buena estrategia de comunicación y una verdadera implementación constante de la misma, tanto para el interior (empleados) como para el exterior (clientes, consumidores y comunidad en general) es de central importancia. Una alternativa para moderar la relación de satisfacción con el cliente y disminuir la hipocresía percibida, es el correcto establecimiento de sistemas que la midan constantemente (Ioannou, Kassinis y Papagiannakis, 2018).

## Recursos humanos y la hipocresía organizacional

Una empresa que opera de manera socialmente responsable debe tener operaciones eficientes y respetar la ley, lo cual aplica para todas; se enfatizan en el compromiso de los empleados en las organizaciones que llevan a cabo programas de responsabilidad; sin embargo, este compromiso depende de las acciones de legitimidad interna y externa que utilizan los empleados para evaluar las actividades de Responsabilidad Social. Así, el mecanismo de legitimidad interna incrementa la vinculación e identificación de los empleados con actividades socialmente responsables, enfatizando las razones públicas para incluir la Responsabilidad Social empresarial en la estrategia y cultura de la organización (Božić, Kolić-Stanić, y Jurišić 2021).

Cuando los empleados sean testigos del apoyo a las actividades internas y externas de Responsabilidad Social corporativa, percibirán la conducta sincera lo que las hace más atractivas y más amigables con todas las partes interesadas. Lo mismo pasa con los clientes cuya satisfacción se ve devastada si perciben la inconsistencia de la empresa en sus implementaciones (Alrayees y Alhidari, 2021).

Es probable que el personal de las empresas, debido a su estatus interno, sea el primer grupo de partes interesadas en darse cuenta de las incoherencias en el ejercicio de la Responsabilidad Social. La dinámica a nivel micro de las percepciones de hipocresía por parte del recurso humano, dan como resultado una inversión inconsistente en Responsabilidad Social, genera agotamiento emocional y aumenta las intenciones del personal de renunciar y por ende una mayor rotación (Scheidler, et al., 2019).

Existe evidencia documental que encuentra una asociación positiva entre diversidad de género y desempeño en RSE, que se basa en la capacidad de las directoras para aportar nuevos conocimientos y perspectivas, específicamente en las áreas de derechos humanos y puntajes de gobierno corporativo. Sin embargo, cuando se trata de áreas más estratégicas de RSE, según Beji, et al (2021), como recursos humanos, medio ambiente, participación comunitaria y puntajes de ética empresarial, su presencia no tiene una influencia significativa, lo que se pudiera generar una desigualdad desde el punto de vista de equidad de género carente en puestos directivos del área de RS, añaden los autores que las directoras tienen experiencias y valores profesionales diferentes a los de sus homólogos masculinos y las mujeres tienden a ser más sensibles a las actividades de RSE que los hombres. Y en general las directoras están más comprometidas con las actividades sociales y más preocupadas por los riesgos ambientales y de salud percibidos que los hombres, siendo esto una evidencia que aplica en cualquier empresa.

Es importante señalar que la hipocresía corporativa, como concepto derivado de la psicología social, es inseparable de la tradición social y cultural (Wang y Wang, 2014). Por lo anterior, existen culturas que señalan y castigan al percibir la hipocresía corporativa debido a que la cultura de ese país posee valores más arraigados que condenan y evitan este tipo de acciones. Así como hay, países cuyas culturas tienen valores menos estrictos que son más permisibles en el actuar empresarial dando margen a la hipocresía corporativa como un aspecto hasta el término de la normalidad.

Finalmente, cada empresa deberá evaluar el impacto en los dos puntos de vista, el lado transparente y real contra el lado oscuro que le trae o genera el no serlo. Son conocidas dentro de la gran mayoría de los documentos de literatura que las ventajas de ser ESR es la fácil captación de recursos, que atrae a los empleados de calidad, más fácil la publicidad de productos y servicios, también crea nuevas oportunidades y ventajas competitivas, lo que habría que comparar en cada caso si superan estos los costos de operación de llevarla a cabo, así como el largo proceso de certificación y los indicadores que se deben renovar en cada área para poder tener el distintivo, la clave es, que sean mayores los beneficios que las partes no visibles de la RS.

## REFLEXIONES FINALES

Si bien son más las cargas positivas que se le resaltan a la Responsabilidad Social Empresarial en la literatura disponible, también se perciben indicadores que se deben considerar para mantenerse dentro de esta filosofía. Los atributos socio demográficos de los directivos podrían influir en las estrategias y en los procesos de toma de decisiones de las empresas, atributos como la edad, el género, la nacionalidad, la formación académica y los cargos ocupados. Hasta llegar a la dimensión externa de percepciones de congruencia con las partes interesadas como son el gobierno, los consumidores, las ONG y los clientes fieles, para lograr mantenerlos como preferencia de compra.

La ocurrencia de hipocresía corporativa en la RS conduce a muchos efectos adversos para los empleados y perjudica a las organizaciones. Si se analiza desde la perspectiva de las partes interesadas: internas y externas, algunos estudios han discutido el efecto negativo de la hipocresía empresarial en la RS y se centran principalmente en la empresa, el empleado y el cliente (Zhao et al., 2019).

Se puede concluir que para evitar caer en el lado oscuro de la RSE las empresas deben asegurar que la parte de transparencia vaya de la mano con la congruencia en todo el actuar empresarial. De igual forma, el valor de comunicar asertivamente todas y cada una de las actividades relacionadas con la RSE. Primero para que los empleados sepan y se involucren, así como para la parte externa que los consumidores tengan la preferencia de compra basada en este elemento diferenciador de la competencia. El reto de las organizaciones es responder de manera disruptiva a la exigencia de hacer algo relevante por la sociedad en la que operan (Peña y Romero, 2019).

La legitimidad interna y externa es punto clave para que los colaboradores y el recurso humano puedan identificar, ver y sentir que las empresas realmente están utilizando a la RSE en sus procesos de producción

y comercialización. Que estos procesos se derivan de estrategias apegadas a una cultura organizacional que no solamente queda implícita en un documento sino que se ve reflejada en una realidad que trasciende hacia la parte externa de la empresa que representa el mercado y a los inversionistas dejando un efecto positivo y digno de confianza y credibilidad en la imagen de la corporación.

La comunicación asertiva y oportuna dentro de un marco ético puede ser la clave del éxito del quehacer responsable de toda empresa. La verdadera tarea será llegar al consumidor final y al cliente interno de una manera más sensible que los involucre de manera activa a participar en las labores de la Responsabilidad Social, para el beneficio empresarial comulgando con la sociedad que participa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, María del Pilar (2015). Intervención social y el debate sobre lo público. *CS Ciencias Sociales*, 9(16), Colombia (Pp.255-258). <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n16/n16a13.pdf>
- Alrayees, Nouf & Alhidari, Abdullah (2021). How corporate social responsibility can buffer the unfavorable outcomes of the brand in crisis: A mediation role of corporate hypocrisy and gratitude in Saudi Arabia. *Journal of Economics Management and Trade*, 27 (4), Inglaterra (Pp.9–26). <https://doi.org/10.9734/jemt/2021/v27i430337>
- Arli, Denni; Grace, Anthony; Palmer, Janet & Pham, Cuong (2017). Investigating the direct and indirect effects of corporate hypocrisy and perceived corporate reputation on consumers' attitudes toward the company. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 37, Reino Unido (Pp.139–145). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.04.002>
- Arli, Denni; Patrick Van Esch; Northey, Gavin; Lee, Michael & Dimitriu, Radu (2019). Hypocrisy, skepticism, and reputation: The mediating role of corporate social responsibility. *Marketing Intelligence & Planning*, 37 (6), Reino Unido (Pp.706-720). [https://www.researchgate.net/publication/334720682\\_Hypocrisy\\_skepticism\\_and\\_reputation\\_the\\_mediating\\_role\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/334720682_Hypocrisy_skepticism_and_reputation_the_mediating_role_of_corporate_social_responsibility)
- Beji, Rania ;Yousfi, Ouidad ;Loukil, Nadia, & Omri, Abdelwahed (2021). Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), Países Bajos(Pp.133–155). <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>
- Bowen, Howard Rothmann (1953), *Social responsibility of the businessman*, University of Iowa Press, New York: Harper & Row. Estados Unidos. Extraído de: [https://www.researchgate.net/publication/290915036\\_Social\\_responsibilities\\_of\\_the\\_businessman](https://www.researchgate.net/publication/290915036_Social_responsibilities_of_the_businessman)
- Božić, Barbara; Kolić-Stanić, Matilda & Jurišić, Jelena(2021). The relationship between corporate social responsibility, corporate reputation, and business performance. *Interdisciplinary Description of Complex Systems - scientific journal*, Croatian Interdisciplinary Society Provider 19(2), Croacia (Pp.281294). <https://ideas.repec.org/a/zna/indecs/v19y2021i4p281-294.html>
- Chen, Zhifeng; Hang, Haiming; Pavelin, Stephen & Porter, Lynda (2020). Corporate Social (Ir)responsibility and Corporate Hypocrisy: Warmth, Motive and the Protective Value of Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 30(4), Reino Unido (Pp.486-524). <http://dx.doi.org/10.1017/beq.2019.50>
- Christensen, Lars Thøger; Morsing, Mette, & Thyssen, Ole (2013) CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3) Dinamarca (Pp. 372-393)
- Haack, Patrick; Martignoni, Dirk & Schoeneborn, Dennis (2021). A bait-and-switch model of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 46(3), Estados Unidos (Pp.440–464). <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0139> <http://dx.doi.org/10.1057/s41310-019-00060-2> <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Ioannou, Ioannis;Kassinis, George & Papagiannakis, Giorgos(2018). All are not saints, who go to church: Corporate hypocrisy, corporate social responsibility and the impact on customer satisfaction. *SSRN Electronic Journal*, Estados Unidos (Pp.1-48). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3169241>

- Kim, Hanna; Hur, WooMoo & Yeo, Junsang (2015). Corporate brand trust as a mediator in the relationship between consumer perception of CSR, corporate hypocrisy, and corporate reputation. *Sustainability*, 7(4), Suiza, (Pp.3683–3694). <https://doi.org/10.3390/su7043683>
- Maroun, Warren; Usher, Kieran & Mansoor, Hafsa (2018). Biodiversity reporting and organised hypocrisy: The case of the South African food and retail industry. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(4), Reino Unido, (Pp.437–464). <https://doi.org/10.1108/qram-07-2017-0066>
- Michelon, Giovanna; Pilonato, Silvia; Ricceri, Federica & Roberts, Robin (2016). Behind camouflaging: Traditional and innovative theoretical perspectives in social and environmental accounting research. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), Reino Unido (Pp.2-25). <http://dx.doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2015-0121>
- Newman, Kevin & Trump, Rebecca (2019). Reducing skepticism about corporate social responsibility: roles of gender and agentic-communal orientations. *The Journal of Consumer Marketing*, 36(1), Reino Unido (Pp.189–196). <https://doi.org/10.1108/jcm-02-2018-2577>
- Peña, Luis & Romero, Alejandro (2019). Disrupción y reputación: cambios que le encantan al consumidor. *Ideas LLYC*, Perú (Pp.1-10). <https://ideas.llorenteycuenca.com/2019/10/disrupcion-y-reputacion-cambios-que-le-encantan-al-consumidor/>
- Pérez-Ortega, Giovanni; Arboleda, Francisco Javier & Palomino, René (2020). Relación entre las acciones hipócritas de las empresas y la sanción de los consumidores. Una mirada a algunos casos en Colombia. *Criterio Libre*, 18 (32), Colombia (Pp.223-248). <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7117>
- Sayin, Züleyha (2021). Developments in corporate social responsibility understanding and practices in turkey. *Is Ahlakı Dergisi*, 14(1), Turquía (Pp.112-124). <http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.1.0720>
- Scheidler, Sabrina; Edinger-Schons, Laura Marie; Spanjol, Jelena & Wieseke, Jan. (2019). Scrooge posing as mother Teresa: How hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), Países Bajos, (Pp.339–358). <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3788-3>
- Stuart, Andrew; Bedard, Jean & Clark, Cynthia (2021). Corporate social responsibility disclosures and investor judgments in difficult times: The role of ethical culture and assurance. *Journal of Business Ethics*, 171(3), Países Bajos, (Pp.565–582). <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04454-z>
- Wagner, Tilmann; Lutz, Richard; Weitz, Barton (2009). Hipocresía corporativa: Superando la amenaza de percepciones inconsistentes de la Responsabilidad Social corporativa. *Revista de Marketing*. 73(6), Estados Unidos (Pp.77-91). <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>
- Wang, Jingyi & Wang, Haizhong (2014). Corporate hypocrisy in corporate social responsibility initiatives: Structure and scale development. *Advances in Psychological Science*, 22(7), China (Pp.1075-1083). <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2014.01075>
- Wans, Nader (2020). Corporate social responsibility and market-based consequences of adverse corporate events: Evidence from restatement announcements. *Journal of Accounting Auditing & Finance*, 35 (2), Estados Unidos (Pp.231–262). <https://doi.org/10.1177/0148558X17725968>
- Zhao, Hongdan; Xu, Jing; Chen, Yuanhua & Sun, Wen (2020). The employee attributions of corporate hypocrisy in Corporate Social Responsibility: An explore research based on grounded theory. *SAGE Open*, 10(2), Estados Unidos (Pp. 1-13). <https://doi.org/10.1177/2158244020924427>
- Zhao, Zhonghua; Meng, Fanchen; He, Yin & Gu, Zhouyang (2019). The influence of corporate social responsibility on competitive advantage with multiple mediations from social capital and dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(1), Suiza (Pp.1-16). <https://doi.org/10.3390/su11010218>

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Como citar:*: Fong Villegas, Flor; Salaiza Lizárraga, Flor; Vega Osuna, Luis; Reyes Bauza, Xicoténcatl. (2022). Hipocresía corporativa: un concepto poco nombrado de la responsabilidad social empresarial. **Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, 24 (2), Venezuela. (Pp. 397-409).