



# REVISTA PRISMA SOCIAL N° 22

## LA INVESTIGACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A DEBATE

3° TRIMESTRE, SEPTIEMBRE 2018 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 127-158

RECIBIDO: 29/6/2018 – ACEPTADO: 9/8/2018

### COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, ESCENARIOS Y POTENCIALIDADES EN CREACIÓN DE CAPITAL SOCIAL: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

### STRATEGIC COMMUNICATION AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY SCENARIOS AND POTENTIALITIES IN THE CREATION OF SOCIAL CAPITAL: A REVIEW OF LITERATURE

---

TERESA DEL PILAR NIÑO- BENAVIDES / TEREPILY@GMAIL.COM

ACADÉMICA E INVESTIGADORA DE LA FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, COLOMBIA

MARÍA ISABEL CORTÉS CORTÉS / MICORTES@POLIGRAN.EDU.CO

DIRECTORA DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN, FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, COLOMBIA

ESTE ARTÍCULO ES RESULTADO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ID. PROJ.87750, TITULADO: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, - RSE- EN PYMES DE BOGOTÁ, MEDELLÍN Y BUCARAMANGA, FINANCIADO POR LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO. BOGOTÁ, COLOMBIA



prisma  
social  
revista  
de ciencias  
sociales

## RESUMEN

El concepto de comunicación estratégica ha tenido, en los últimos años, una relevancia inusitada, particularmente en la gestión interna y externa de las organizaciones, donde se lo asocia comúnmente al fenómeno de la globalización y de sus consecuencias en el desarrollo sostenible. El artículo identifica la evolución del concepto, los actores, los escenarios, los sentidos y potencialidades de su accionar como eje fundamental en procesos de responsabilidad social empresarial y su incidencia en la construcción de capital social. Aporta una revisión desde el cuestionamiento acerca de ¿cuáles son los elementos estructurales que conlleva una efectiva comunicación de la responsabilidad social empresarial?\* Mediante la metodología de revisión bibliográfica y de consulta de artículos en revistas especializadas, se identifican los aportes de investigadores norteamericanos, europeos y latinoamericanos. Como resultado, se pudo observar que se han generado gran variedad de abordajes, posibilitando una articulación conceptual desde diversos escenarios y áreas del conocimiento, lo cual ha enriquecido la disciplina en sus enfoques teóricos, prácticos y metodológicos. En las conclusiones se aportan reflexiones en torno al concepto de comunicación como práctica social que trasciende los enfoques mecanicistas, reconociendo su dinámica íntegra, integral e integradora al posibilitar la creación de capital social.

\* En el presente artículo se utilizará la expresión responsabilidad social empresarial, RSE, como sinónimo de responsabilidad social corporativa, desde el enfoque de su aplicación en pequeñas y medianas empresas.

## PALABRAS CLAVE

Comunicación estratégica; responsabilidad social empresarial; sostenibilidad; construcción de capital social.

## ABSTRACT

The concept of strategic communication has had an unusual relevance in recent years, particularly in the internal and external management of organizations where it is commonly associated with the phenomenon of globalization and its consequences for sustainable development. The article identifies the evolution of the concept, the actors, the scenarios, the senses and potentialities of its action as a fundamental axis in processes of corporate social responsibility and its impact on the construction of social capital. Provides a review from the questioning about What are the structural elements that entails an effective communication of corporate social responsibility? Through the methodology of bibliographic review and consultation of articles in specialized journals, the contributions of researchers are identified; North Americans, Europeans and Latin Americans. As a result, it was observed that a great variety of approaches have been generated, enabling a conceptual articulation from different scenarios and areas of knowledge, which has enriched the discipline in its theoretical, practical and methodological approaches. In the conclusions, reflections are provided around the concept of communication as a social practice that transcends mechanistic approaches, recognizing its integral, integral and integrating dynamics by enabling the creation of social capital.

## KEYWORDS

Strategic communication; corporate social responsibility; sustainability; construction of social capital.



## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo es el resultado de una revisión documental que analiza, sistematiza e integra los resultados de investigaciones en América Latina, Norteamérica y Europa sobre la gestión estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social empresarial y su incidencia en la creación de capital social; su propósito es dar cuenta de los avances y las tendencias de esta área.

Es de interés para esta investigación entender la contribución de la comunicación a las organizaciones formalmente constituidas y a los procesos de desarrollo sostenible y de gestión de responsabilidad social empresarial, en adelante RSE. En este marco se comprende la comunicación como práctica de entendimiento, integración, democracia, gestión participativa y productiva, desde la que se reconoce a la cultura como el escenario en donde se construyen identidades, interpretaciones, relaciones y en donde es fundamental el papel de los actores sociales.

La comunicación de RSE es un campo dinámico donde lo estratégico se relaciona con las competencias del pensamiento; la capacidad relacional con el liderazgo; la autoridad, el poder, con la capacidad de anticipación y de planeación en clave prospectiva. También es la posibilidad de establecer redes colaborativas, de dialogar, de negociar, de interactuar, de gerenciar, agenciar y gestionar las alianzas para que quienes interactúan en los diferentes contextos tomen decisiones y alcancen su realización y bienestar.

Las organizaciones se comunican para alcanzar altos niveles de integración interna y de adaptación externa a las transformaciones del contexto económico, social, político y cultural circundante. En este sentido, el contexto actual exige a la organización una comunicación dinámica, flexible, abierta al diálogo con los grupos de interés; por lo tanto, la comunicación no es solo la representación de la organización, sino lo que la constituye, aquello que le da su identidad, su personalidad. Comunicar RSE es una acción que debe ir más allá de la transmisión unidireccional y mecánica de la información, es un actuar con otros, para otros y por los otros en la búsqueda de un desarrollo sostenible.

Desde la intersección entre comunicación y procesos organizacionales se busca analizar la comunicación como práctica social y su incidencia creciente en los colectivos sociales y en todo el entramado social que se une en torno al logro de objetivos de producción, uso y consumo responsable, pero también al alcance de las metas individuales, de bienestar y de realización del talento humano y de los públicos de interés que componen los ámbitos internos y externos de influencia organizacional.

### 1.1. EL PNUD<sup>1</sup>, PACTO GLOBAL Y LOS ODS

En el contexto global, en los últimos 15 años, las empresas han demostrado un interés creciente en articular sus acciones con las demandas de gestión sostenible formuladas a partir de la

<sup>1</sup> <http://www.undp.org/content/undp/es/home/>

promulgación del «Pacto Global»<sup>2</sup>, los «Objetivos de Desarrollo del Milenio» (ODM)<sup>3</sup> y, más recientemente, los «Objetivos de Desarrollo Sostenible» (ODS)<sup>4</sup>, una iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD)<sup>5</sup>, que planteó una agenda global de acciones contra el deterioro progresivo del medio ambiente, la contaminación de las fuentes hídricas, el deterioro de los recursos naturales, la creciente desigualdad económica y de género, el desequilibrio en el acceso de las comunidades a trabajo digno, educación y salud, entre otros problemas de envergadura mundial.

Esta iniciativa del PNUD promueve el compromiso de empresas del sector privado, el sector público y la sociedad civil para alinear sus estrategias y operaciones con los diez principios universalmente aceptados que se condensan en el documento «Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible» (ONU, 2015), que presenta 17 objetivos enmarcados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos (DDHH), estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Actualmente, Pacto Global tiene presencia en más de 130 países y cuenta con aproximadamente 12.900 organizaciones adheridas; por esta razón, se constituye en la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo.

## 1.2. LA AGENDA 2030 Y LA CEPAL<sup>6</sup>

Aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y suscrita por un total de 193 países miembros, es una propuesta que nace como resultado de un proceso abierto, transparente e inclusivo. Formula un enfoque transformador del desarrollo, propugna por la sostenibilidad ambiental, económica y social. Incluye 17 objetivos y 169 metas para lograrlos.

Esta agenda expresa los intereses y motivaciones tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo, y tiene como propósito superar las brechas que limitan el alcance potencial de las regiones. En el caso de Latinoamérica, caracterizada por la escasa productividad, la deficiente infraestructura, el deterioro de la calidad de los servicios de salud, educación, el trabajo infantil, la violencia intrafamiliar, la segregación y la desigualdad de género entre otros.

Para el 2016, la CEPAL retoma esta visión y la analiza bajo el contexto de los países de América Latina y el Caribe, al formalizar el documento «Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible», en el cual identifica retos y oportunidades en esta área de interés global, como un espacio determinante para lograr la implementación de los ODS en la región. En el marco de estas sesiones también se crea el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible.

<sup>2</sup> <https://www.unglobalcompact.org/>

<sup>3</sup> <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>

<sup>4</sup> <https://www.unglobalcompact.org/sdgs>

<sup>5</sup> <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

<sup>6</sup> <https://www.cepal.org/es/acerca>



En atención a su misión y visión, la CEPAL se constituye en un ente de acompañamiento y apoyo a los países miembros y se propone participar en el proceso de implementación y seguimiento de los ODS, poniendo al servicio de los asociados su infraestructura técnica, física y la calidad de su talento humano.

En atención a lo expuesto, este trabajo se adscribe al concepto de desarrollo argumentado por Amartya Senn (2000), el cual se centra en el ejercicio de las libertades de las personas, libertad para pensar, decidir y actuar, lo cual sin duda fortalece la visión de un sujeto social y conlleva a revisar la comunicación desde prácticas que tienen en la educación, la gestión y la sociabilidad, entre otras, el sentido claro de lo que esta significa en los procesos de desarrollo. Así entonces, entender la aplicabilidad que la comunicación tiene en los actuales procesos que viven las organizaciones debe pasar necesariamente por una mirada analítica y crítica de los modelos de comunicación implementados, desde lo asociativo comunitario o desde lo asociativo con fines de eficiencia y eficacia productiva, y su trascendencia en procesos de sostenibilidad económica, social, ambiental.

Ahora bien, en el proceso de interacción con los públicos de interés o *stakeholders*, las organizaciones emplean una serie de instrumentos y mecanismos que se inscriben dentro de las estrategias de relacionamiento, entre las cuales son particularmente útiles las Relaciones Públicas, cuyo propósito fundamental es gestionar la adhesión de los públicos a las causas promovidas por la organización. En esta perspectiva cabe destacar «el modelo de orientación estratégica de las relaciones públicas para la sostenibilidad», propuesto por Torres y Campillo (2013), quienes al respecto afirman que «la gestión de relaciones públicas debe estar orientada a alcanzar los principales valores que caracterizan al capital social: la confianza, el compromiso y la reciprocidad entre actores» (p.410). En otras palabras, se ha abierto para la comunicación, para la gestión de relaciones públicas (Ho Lee, 2017), y para la organización, una línea de trabajo particularmente interesante que se puede evidenciar en los trabajos de Lim, Sung y Lee (2018); Robinson y Eilert (2018); y Zhang y Borden (2017), que induce a plantear el interrogante acerca de ¿cuáles son los elementos estructurales que conlleva una efectiva comunicación de la responsabilidad social empresarial?

Este artículo está estructurado a partir de 7 ítems; la introducción es el primero. En el segundo ítem se presentan los objetivos de esta revisión de literatura. En el tercero se presenta la metodología con la cual se desarrolló la revisión bibliográfica. En el cuarto ítem se presenta el estado de la cuestión y los hallazgos más representativos en la formulación de los conceptos de este artículo. Se plantea también el panorama y algunos debates abiertos en torno a la producción literaria que articula las variables comunicación estratégica (CE), responsabilidad social empresarial (RSE), sostenibilidad (S) y capital social (CS). En el quinto se presentan los resultados del análisis, se establecen algunas reflexiones en torno a la relación de las variables CE, RSE, S y CS por medio de los aportes expuestos por cada uno de los/las autores/as consultados/as con el propósito de visibilizar los alcances, las potencialidades y los escenarios de aplicación de la comunicación que posibiliten la gestión de la RSE y la construcción de CS. En el sexto ítem se aportan algunas conclusiones en torno al concepto de comunicación como práctica social que trasciende los enfoques mecanicistas, reconociendo su dinámica íntegra, integral e integradora al posibilitar la creación de capital social. Finalmente, se presentan las referencias.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. GENERAL

Presentar una aproximación a los conceptos, alcances y potencialidades de la gestión de la comunicación como eje estratégico en las políticas de responsabilidad social empresarial -RSE-, sostenibilidad -S- y su incidencia en la construcción de capital social -CS-.

**2.2.** Reflexionar y elaborar una compilación comentada sobre los trabajos de algunos/as autores/as representativos/as en las áreas de gestión estratégica de la comunicación en programas de RSE, S y construcción de CS.

**2.3.** Visibilizar los alcances, las potencialidades y los escenarios de aplicación de la comunicación que posibiliten la gestión de la RSE, el desarrollo sostenible y la construcción de CS.

**2.4.** Generar una reflexión en torno a la relación de las variables CE, RSE, S y CS, mediante los aportes expuestos por cada uno de los/las autores/as consultados/as.

## 3. METODOLOGÍA

En atención a los objetivos planteados de este artículo y a partir de interrogantes tales como ¿cuáles son los elementos estructurales que conlleva una efectiva comunicación de la responsabilidad social empresarial?, así como ¿cuál puede ser la contribución de la comunicación a los procesos de desarrollo sostenible y de creación de capital social?, para la elaboración de este artículo de revisión se realizó la búsqueda mediante el uso del internet, para lo cual se utilizó un sistema metabuscador que posibilitó la exploración de bases de datos académicas multidisciplinarias de alto impacto en las áreas de ciencias sociales, humanidades, artes, comunicación corporativa y ciencias económico-administrativas, así como de otras disciplinas relacionadas con la toma de decisiones, la administración, el medio ambiente, el comportamiento organizacional, la sostenibilidad y las relaciones públicas.

El diseño metodológico se estructuró a partir de un análisis de estado del arte sobre el tema de estudio en diferentes fuentes. Con la finalidad de ofrecer una propuesta de marco conceptual que facilitara la comprensión e interrelación de los diferentes aspectos que intervienen en la formulación de una estrategia de comunicación de RSE. La escogencia de este tipo de procedimientos se dio por la necesidad de identificar la relación de forma y de fondo entre CE, RSE y creación de CS, como bienes intangibles. Interesó también conocer las propuestas metodológicas de autores/as que destacaban la importancia de las actividades de acceso, participación y autogestión ciudadana en escenarios de sostenibilidad, focalizada en las áreas económica, social y/o ambiental.

La detección y consulta de los artículos base para el estado del arte se desarrolló mediante la aplicación de un método de revisión, análisis, selección y comparación de la literatura, a partir del rastreo de referencias bibliográficas y de estudios de caso, publicados en revistas indexadas. Este documento muestra una aproximación a los diferentes enfoques que se encuentran en la literatura sobre CE, RSE, S y su impacto en la creación de CS.



Los artículos utilizados en la revisión de la literatura son de contenido muy amplio y no se pretende un abordaje en detalle. La intención de este estudio es elaborar un marco general que relacione los conceptos más relevantes para comprender las implicaciones que tiene la comunicación en la gestión de la RSE, así como en su contextualización respecto de otras áreas de interés fundamental en la gestión empresarial.

Esta revisión es el primer paso de un proyecto de investigación más amplio que trata el análisis de la gestión de la CE, en programas de RSE o de desarrollo sostenible y su impacto en la conformación de CS en pequeñas y medianas empresas, partiendo de la concepción de la comunicación como una actividad que trasciende los enfoques mecanicistas para alcanzar el protagonismo de las comunidades en favor de su propio desarrollo y bienestar.

### 3.1. FUENTES CONSULTADAS

Las fuentes consultadas para este ejercicio fueron primarias y secundarias. Las fuentes primarias, tales como libros, ensayos, artículos de publicaciones periódicas, informes de investigación, monografías, textos de disertaciones, etc. Y las fuentes secundarias, representadas en compilaciones, documentos de conferencias y ponencias se analizaron a partir de la revisión comparada de la literatura encontrada del estudio de casos acerca de los impactos y las áreas de aplicación de las estrategias de comunicación de RSE en la generación de CS. Igualmente, se indagó por las políticas y los programas de RSE y sus indicadores, y por las categorías de análisis propuestas para este ejercicio: CE, RSE y CS, a fin de generar información comparada a nivel internacional, nacional y local para la definición de los escenarios y potencialidades que se desprenden de este trabajo de investigación.

En la formulación de esta revisión bibliográfica se tomaron como ventana de observación los artículos académicos publicados por revistas de alto impacto que aparecen referenciados en las bases de datos Web of Knowledge<sup>7</sup>, Scopus<sup>8</sup> y Redalyc<sup>9</sup>, durante el periodo comprendido entre 2000 y 2018 inclusive. También se analizaron publicaciones en las revistas especializadas más importantes en Latinoamérica, según los índices bibliográficos de Scielo<sup>10</sup> y Publindex<sup>11</sup>.

La revisión bibliográfica tuvo como base el uso de una herramienta de precisión como los son los buscadores *booleanos*, con el propósito de darle mayor peso a las palabras clave de este estudio. Una primera selección se focalizó en la revisión de los artículos seminales que contextualizan, identifican, caracterizan los conceptos de comunicación, estrategia y gestión organizacional (*management*). Una segunda selección priorizó el cruce de los términos comunicación de negocios (*business communication*), y responsabilidad social corporativa (*corporate social responsibility, CSR*). Posteriormente, la búsqueda profundizó en artículos y publicaciones biblio-

<sup>7</sup> <https://login.webofknowledge.com>

<sup>8</sup> <https://www.scopus.com>

<sup>9</sup> <http://www.redalyc.org/home.oa>

<sup>10</sup> <http://www.scielo.org.co/>

<sup>11</sup> <http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/CerrarSession.do?path=B>

gráficas que presentaban una articulación del concepto de comunicación estratégica (*corporate message or message strategy*), con las variables desarrollo sostenible (*sustainable development*) y capital social (*social capital*). Se examinaron artículos de revistas indexadas y las publicaciones bibliográficas de autores clásicos europeos, norteamericanos y latinoamericanos. En cada artículo se analizó el impacto y el nivel de citación de las revistas consultadas en el portal de Scimago<sup>12</sup>.

Se utilizaron como términos de búsqueda en el campo «tema» las palabras «*bussines communication*» OR «*corporate social responsibility*» «*CSR*» con el booleano AND para encontrar documentos que trataran además los temas «*corporate message*» OR «*organizational theory*» OR «*sustainable development*» OR «*social capital*». La utilización de estos conceptos se justifica por la intención de encontrar estudios que relacionen la comunicación y la responsabilidad social con el ámbito empresarial, partiendo de un planteamiento fundamentalmente teórico y vinculado a las principales teorías de comunicación existentes.

Finalmente, se refinó la búsqueda a artículos del dominio de investigación «*social sciences*» y área de investigación «*business communication*». A continuación, se restringieron los resultados a aquellos publicados en las catorce revistas que presentaron un mayor número de artículos encontrados (*Journal of Business Ethics, Public Relations Review, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Sustainability, Journal of Communication Management, Corporate Communications, European Journal of communication, Journal of Business Research, Environmental Communication, Journal of Organizational Behavior, Asian Review of Accounting, Management Communication Quarterly, Communication Research Reports, Journal of Public Relations Research*).

### 3.2. Enfoques de la investigación

Se ha privilegiado una aproximación de tipo cualitativo, de corte analítico descriptivo, que permitiera obtener información teórica, conceptual, metodológica y las proyecciones que diferentes autores/as tienen sobre el rol que le compete a(l)/la profesional y a la CE en la gestión de RSE, la creación de CS y la S. No se trata de un análisis exhaustivo de los aportes teóricos existentes sobre esta área de investigación. Se pretende, más bien, ofrecer una visión panorámica y selectiva que destaque los conceptos propios de esta propuesta. Por lo tanto, esta es una compilación comentada de las posiciones de distintos/as autores/as.

## 4. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

El interés por la temática de este artículo nace también a partir de preguntas tales como: ¿cuáles son los desafíos y el impacto de la CE y de la gestión de(l)/la Director/a de Comunicaciones (DirCom)<sup>13</sup> en relación con la implementación de la RSE y la construcción de CS, teniendo en cuenta los avances tecnológicos? Y ¿qué otros escenarios, además del pragmatismo economi-

<sup>12</sup> <https://www.scimagojr.com/>

<sup>13</sup> Expresión introducida por Joan costa en <https://www.marcialpons.es/libros/el-paradigma-dir-com/9788460680888/>



co, pueden proponerse para la gestión de la RSE? Esto, con el propósito de establecer el estado de cada concepto para luego, en una segunda etapa de esta investigación, contrastarlos con la realidad de la gestión en pequeñas y medianas empresas en un ámbito geográfico determinado.

Al precisar las variables intervinientes en la investigación que se desarrolló, se fundamenta un marco conceptual integrador a partir del concepto de CE. Así, entonces, esta propuesta visualiza la CE aplicada a la RSE en dos planos: el primero, la proyecta como un espacio que posibilita relaciones transformadoras, claves en la internalización de valores tales como la solidaridad, la confianza, la cooperación, la ayuda mutua, el apoyo (Rim, Yang y Lee, 2016). Y un segundo aspecto, que la proyecta como configuradora de prácticas sociales significativas que posibilitan el empoderamiento que conlleva oportunidades de acceso, participación y autogestión de las comunidades en favor del mejoramiento de sus condiciones de vida, bienestar y desarrollo (Joo, Eom y Shin, 2017).

#### **4.1. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (CE) Y ACCIÓN SOCIAL**

Para entender la nueva perspectiva, que resignifica la noción tradicional de lo estratégico y, a su vez, redimensiona a la comunicación desde su sentido como espacio relacionante y transformador, se abordan los aportes conceptuales de tres autores/as: Rafael Alberto Pérez (2009), español, quien desde su texto «Hacia una teoría general de la estrategia», se aventura a proponer un cambio de paradigma en torno al papel de la estrategia en las nuevas configuraciones organizacionales; y dos autores latinoamericanos: Sandra Massoni (2007), quien concibe «las estrategias como principios de inteligibilidad y dispositivos de comprensión adoptados para interpelar la dinámica social, operando crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa» (p.45), y Washington Uranga (2007), quien plantea que la comunicación se define por la acción, es decir, «por aquella que se da en el escenario de las prácticas sociales, y en donde se va reconfigurando permanentemente la trama de lo social» (p.2).

Según Pérez, en el siglo XXI la comunicación estratégica demanda la adopción de un paradigma sinérgico, relacional y de enfoque en la inteligencia emocional. Este autor plantea siete grandes cambios que redefinen las actuales formas de entender la estrategia, desde una mirada que sobrepasa lo economicista y se instala en lo transdisciplinar, es decir, en la posibilidad de leerse y planearse desde la política, la cultura, la educación y, por supuesto, la comunicación.

*Incorporar al ser humano a la teoría estratégica, nos ofrece la oportunidad de repensar la estrategia en clave relacional. Para empezar, hablamos de un estrategia que se sabe enganchado en la trama de relaciones como los otros participantes y que es consciente de que ninguna solución le será ajena ni a él ni a los otros participantes. De ahí la importancia del diálogo. (Pérez y Massoni, 2009, p.113)*

En la actualidad, las empresas buscan proyectarse más allá de sus dimensiones económicas: en sus relaciones con las personas, con los grupos de interés y con el mundo. Se presencia el surgimiento de una verdadera preocupación por la cuestión humanística en los estudios organizacionales y en la gestión comunicacional. El enfoque estratégico debe convertirse en una herramienta clave en entornos complejos, dinámicos e inciertos, para que se genere la sinergia

entre la organización y la sociedad y ambas se beneficien de las consecuencias positivas alcanzadas.

*Para comunicar no necesitamos solo transcripciones, ni especializaciones en el análisis de códigos o mensajes mejores o peores en términos informativos. Necesitamos saber cómo hacer surgir nuevas significaciones compartidas. Nuestra tarea como comunicadores estratégicos no es lineal, es ver al otro como otro, para ofrecerle un camino cognitivo que es ante todo una oportunidad de transformación que el otro pueda y quiera tomar. (Pérez y Massoni, 2009, p.119)*

Esta perspectiva replantea la tradicional forma de entender la comunicación en las organizaciones desde una matriz meramente operacional, y reconsidera su valor y posibilidad estratégica al subvertir las convenciones en correspondencia con los actuales debates sociales, la configuración del mundo y los nuevos modos de pensamiento y acción comunicacional. El proceso, por largo tiempo vigente, centrado en la emisión y distribución del mensaje, de carácter funcional, empieza a transformarse en un proceso de construcción de sentidos y de comunicación relacionante, que obligatoriamente redefine también la tradicional noción de estrategia, enmarcada en el conflicto, para comprenderla como un espacio de articulación humana, de inter-acción.

También se apropia el concepto holístico propuesto por Sandra Massoni (2007), quien expone que: "comenzar a trabajar desde la perspectiva estratégica implica normalmente algunos movimientos en las formas habituales de pensar y hacer comunicación. Necesitamos repensar a la comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido» (p. 1).

*Complejo, en tanto presenta múltiples dimensiones «informativa, ideológica, interaccional, sociocultural»; fluido, porque la dimensión comunicativa es una dimensión intermedia y como tal convoca un cierto movimiento, se ubica siempre a medio camino entre el fondo y la forma. No se nos presenta como lo dado, sino más bien como una inteligibilidad que resolver. (Massoni, 2007, p.45)*

Massoni le apuesta a una comunicación estratégica centrada en el encuentro, a partir de dos aspectos fundamentales: el primero de ellos orientado a la transformación y al cambio, y el segundo, a la intención manifiesta de reconocer en el "otro" al sujeto de la comunicación.

*Es justamente el sema de lo común, que reside en el cum lo que instauro o pone en escena, por un lado, la dimensión de la alteridad y, por otro, a cierta acción respecto de la alteridad en la medida en que todo acto comunicativo considera movimientos que persiguen un propósito incluyente. (Massoni, 2005, p.5)*

Estos aspectos superan, de entrada, la dimensión meramente informativa de la comunicación y, por ende, operacional, y ubican en el centro de la estrategia a los seres humanos; el sujeto es un transformador de su realidad, que se reconoce en la heterogeneidad sociocultural y que a la vez se piensa en colectivo. La comunicación en esta perspectiva se constituye en un proceso que conlleva el reconocimiento de la cultura y la existencia de nuevas modalidades organizativas, por fuera del margen de las instituciones tradicionales; la organización deja de comprenderse



exclusivamente en términos de la empresa y se presenta como un espacio para la construcción de sentidos y la conexión directa con el entorno.

El asunto ya no es de adentro hacia adentro, o de adentro hacia afuera, es un campo de fuerzas compartido que requiere reubicar la comunicación de otra manera, más allá del activismo o del asistencialismo y más acá de la construcción de conocimiento social y del capital social.

*Las organizaciones modernas, para posicionarse ante la sociedad y hacer frente a todos los desafíos de la complejidad contemporánea, necesitan planear, administrar y pensar estratégicamente su comunicación. No basta pautarse por acciones aisladas comunicacionales, centradas en la planificación táctica para resolver cuestiones, gestionar las crisis y comercializar los productos sin una conexión con el análisis ambiental y las necesidades del público de forma permanente y pensada estratégicamente.<sup>14</sup>*

Otra perspectiva que complementa esta nueva visión de la comunicación estratégica la desarrolla el profesor uruguayo Washington Uranga, de quien se recogen dos ideas importantes: la primera que está referida a «entender la comunicación por la acción a través de nuestras acciones es (que) vamos configurando modos de comunicación» (Uranga, 2007, p.3); y la segunda, orientada a pensar la gestión de la comunicación y su variante estratégica desde un sentido prospectivo (Uranga, 2006).

El primer planteamiento de "La comunicación definida por la acción", ubica el asunto en el plano de las prácticas sociales, entendidas estas como prácticas comunicacionales. Este viraje reafirma la importancia que tiene hoy la comunicación por fuera del circuito exclusivamente mediático, mecánico, instrumental u operativo, dando lugar a los haceres y vivencias de la vida cotidiana y, por ende, a la comunicación humana en su complejidad.

Las prácticas sociales son, desde lo comunicacional, «prácticas de enunciación que se van construyendo a través de las narraciones, y mediante el desarrollo de habilidades y técnicas expresivas, un discurso que es entramado de la cultura y fundamento de la historia de vida de una comunidad» (Uranga, 2007, p.11).

El segundo planteamiento en torno a la prospectiva abre las puertas a lo que Uranga llama "soñar e inventar creativamente el futuro» (Uranga, 2006, p.8). Si bien lo propuesto por el autor se ancla en lo metodológico y en los procesos de diagnóstico y planificación, cabe resaltar que la visión prospectiva parte de entender el acto humano como una conjugación del sentir, el pensar y el actuar; no es pensable el futuro como algo fortuito por venir o algo irremediable ante lo cual hay que doblegarse, sino como el ejercicio constante del deseo, la imaginación y la voluntad.

<sup>14</sup> As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautarse por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente. (Kröhling Kunsch, 2007, p.40)

Desde este contexto, es fácil revelar algunas características esenciales de la «prospectiva y de la estrategia»: la primera equivaldría a la actitud consciente de reconocer la libertad del acto humano, la cual, mediante la reflexión sobre lo deseado, lo imaginado y lo posible, conduce a la definición de unos retos y unas rutas, a las que se denominaría «estrategia orientadora de la voluntad y la acción» (Mojica, 1998). Tanto la prospectiva como la estrategia hacen parte, entonces, de ejercer la libertad, puesto que anticipan y preparan para la acción: la primera dando sentido a la segunda; la segunda concretando y haciendo realizable la primera. De tal manera que actuar estratégicamente es también ir construyendo imágenes de futuro con espacios y escenarios para el cambio.

Siguiendo este discurso, Uranga propone, a manera de «caja de herramientas», algunas «estrategias de comunicación en el escenario público» (Uranga, 2006). Estas se clasifican así: ...«de diversidad comunicacional, de alianzas, de reconocimientos, de conocimiento y producción de cultura, de producción comunicacional en clave cultural, de comunicabilidad, de educación/comunicación, de identificación de medios y uso de canales alternativos y de bancos de información...» (pp. 14 y 15).

#### **4.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

La RSE para Duque, Cardona y Rendón (2013), se constituye en una acción fundamental clave en la evolución empresarial que data de cien años atrás. El concepto mismo demanda una constante evolución, de manera que en la literatura existente se evidencian múltiples abordajes teóricos, conceptuales y metodológicos, lo cual, también, ha dado origen a la formulación de normas, guías de aplicación e indicadores (Fombrun, Ponzi, y Newburry, 2015; Ponzi, Fombrun, y Gardberg, 2011), para evaluar su impacto en la gerencia y gestión de las organizaciones.

Al hacer una cronología de la evolución del concepto de RSE, Duque, Cardona y Rendón (2013), abordan su definición desde su origen normativo, refiriéndose a su aparición en el ámbito económico con la promulgación de la «*Ley antimonopolio Sherman*, publicada el 2 de julio de 1890, y que señalaba la necesidad de controlar el contexto empresarial para proteger los intereses de las personas y de las organizaciones» (p.197).

Estos/as investigadores/as señalan que posteriormente, en el periodo de 1930 e incluso hasta 1945, la RSE se instaura como una práctica que obliga a las instancias supranacionales y a los países a la creación de leyes y decretos que propendan por la disminución y el control de los daños causados al medio ambiente por parte de los seres humanos.

En 1953, Bowen publica su obra *Social responsibilities of the businessman*, y allí precisa que la RSE «se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad» (p.6).

Ahora bien, en los inicios de la década de los 80 el mundo ingresa en una dinámica de crecimiento y desarrollo que genera un alto consumo, situación que se consolida con la apertura de fronteras y el libre cambio, trayendo como resultado la globalización económica y, con ella, las consecuencias de graves impactos ambientales, ya no solo locales, sino globales.



Posteriormente, en la década del 2000, se incorporan nuevos enfoques al concepto de RSE, como lo son la ética en los negocios, el desarrollo sostenible y los negocios inclusivos, entre otros.

En 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE)<sup>15</sup>, publica el *Libro Verde*, una obra que define la responsabilidad social como:

*Un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. (CCE, 2001, p.4)*

Como se podrá inferir, a partir de la promulgación de esta perspectiva, la gestión social de la organización se instaura como parte fundamental de la estrategia del negocio.

Ya en el contexto latinoamericano, hacia 2007 aparecen publicaciones que retoman el término para ilustrar a sectores profesionales específicos. Así entonces, se encuentra que el «Manual de apoyo para periodistas» (Instituto ETHOS, 2007; Fernández y Bajo, 2012) define la RSE por la relación que establece la empresa con todos los públicos de interés (*stakeholders*). Abarca temas que van desde códigos de ética y su incidencia en la formación de ejecutivos de negocios (Fernández y Bajo, 2010), las prácticas de buena gobernabilidad corporativa, los compromisos públicos asumidos por la empresa, la gestión y prevención de riesgos o crisis (Benavides, 2013), hasta mecanismos anticorrupción, la diversidad, la equidad de género y no segregación, entre otros. Contempla, además, la extensión de estos compromisos a toda la cadena de producción involucrada en relación con los proveedores y los públicos de interés, en lo que algunos autores denominan cadena de valor.

Es necesario establecer que existen diferencias entre RSE y filantropía, es decir, que la RSE trasciende aquello que la empresa debe hacer por obligación legal: «Cumplir la ley no hace a una empresa socialmente responsable» (Instituto ETHOS, 2007, p.7). El carácter social de la actividad económica exige que la empresa esté obligada para con el bien común de la sociedad en donde lleva a cabo sus actividades productivas. Este imperativo no se reduce, ni se limita al solo cumplimiento de las normas jurídicas que regulan sus actos y comportamientos mercantiles. Apreciación inicialmente propuesta por Porter y Kramer (2006), quienes afirman que se debe «percibir la responsabilidad social como la construcción de valor compartido y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas, lo que requerirá un pensamiento de negocios radicalmente distinto» (p.15). Manuel Castells (2003) y Justo Villafañe (2006), también analizan el término desde este enfoque cuando abordan el tema de la RSE, más allá de la caridad: como un aspecto de interés de la empresa en la nueva economía y como expresión de una nueva racionalidad empresarial.

<sup>15</sup> CCE [https://ec.europa.eu/commission/index\\_es](https://ec.europa.eu/commission/index_es)

Ahora bien, en este marco se debe precisar, entonces, que gestionar la RSE en la actualidad implica la apuesta por una organización comprometida con las causas sociales, económicas y ambientales, con la ética, con la transparencia. Una organización conectada y en diálogo constante con las partes interesadas o *stakeholders*. Porque el impacto de la gestión de RSE en el posicionamiento de marca, la reputación, la imagen y la lealtad hacia la organización por parte de los consumidores es contundente (Diddi y Niehm, 2017). Las organizaciones deben asumir este tipo de gestión como una parte integral de su responsabilidad, no como una acción cosmética eventual, oportunista y transitoria.

### 4.3. CAPITAL SOCIAL (CS)

A pesar de que en la literatura sociológica el término aparece en la década de los 60, solo es hasta entrado el siglo XXI que se vincula con el conocimiento organizacional y el desarrollo. Aunque es menos tangible que el capital humano o el capital físico, resulta indispensable y diferenciador para la actividad productiva, el desarrollo de las comunidades, la satisfacción de las necesidades personales, de las organizaciones y de la sociedad.

Desde una perspectiva general, se puede decir que el estudio del término ha sido abordado en dos sentidos: uno de carácter estructuralista, que surge en los años 80, proveniente de la sociología (Bourdieu, 2000) y la economía (Coleman, 2001), en donde se define el CS como el conjunto de recursos disponibles para el individuo, derivados de su participación en las redes sociales, estableciendo por lo tanto una estrecha relación entre el comportamiento económico, la estructura social y, por ende, las relaciones sociales. Y otro sentido, de carácter culturalista, construido en los años 90 desde la ciencia política (Putnam, 2000), en el cual el capital social se considera un activo acumulable y un atributo colectivo de las organizaciones, y en donde aspectos como las redes, las normas y la confianza facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo.

No obstante, los estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) han consolidado con fuerza otra noción de capital social más orientada a lo comunitario, y a las interacciones posibles y posibilitadoras entre los individuos, las instituciones y los intereses de la comunidad (Durston, 2000, p. 21): «el capital social es un recurso que no es de los individuos en sí mismos, sino que reside en las relaciones entre personas». A esta vertiente se suman las intervenciones de Sergio Boisier (2000), en relación con el desarrollo territorial, quien reconoce al capital social como una práctica que hace parte del capital sinérgico y en el cual se articulan otros capitales, tales como: el cognitivo, el simbólico, el cultural, el social, el cívico, el institucional, el psicosocial, el humano y el mediático.

En abordajes más recientes, Eustoquio García (2014) precisa que el término se aplica en las relaciones sociales encaminadas a la solidaridad, la cooperación, la persecución de objetivos comunes, la aceptación y la práctica de la asociatividad enmarcados en la confianza interpersonal y el apoyo mutuo. Enfatiza que el uso de este concepto tiene cada día más adeptos por su contribución a fortalecer la gestión de los actores sociales y las redes de la sociedad civil, considerando a los pobres no como un problema, sino como actores protagónicos en la búsqueda de un mejor destino. Para García (2014), esto convierte al capital social en un ingrediente clave en el fortalecimiento de la democracia, puesto que posibilita el establecimiento de un



sistema transparente y eficiente en la gestión pública y privada, que lucha contra la pobreza y promueve el desarrollo con equidad e inclusión social, con lo cual, igualmente se facilita la integración de los países en desarrollo al mundo globalizado.

Si bien los enfoques teóricos, conceptuales y metodológicos respecto a esta categoría resultan muy disímiles, de toda la literatura abordada se desprende que el CS es un recurso intangible que se genera y acumula en las redes sociales. Las redes como expresión organizacional de comunicación y de interacción, que luego se constituyen en elemento estructural esencial para el desarrollo comunitario al fomentar la confianza (Fukuyama, 1996), las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad, la cooperación, el entendimiento mutuo, los valores compartidos y fortalecer la acción colectiva. Sin embargo, para tener acceso a comunicaciones e interacciones significativas, los individuos o las organizaciones deben forjar su propio capital social, que debe constituirse a partir de las estrategias de relacionamiento e interacción de quienes demandan el cambio y las transformaciones frente a las personas, las instituciones y sus discursos.

El desafío que presenta esta variable para las organizaciones modernas está en la construcción de alianzas fuertes entre individuos e instituciones que promuevan la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación, que pueden contribuir a la reducción de costos de transacción, producir bienes públicos, facilitar interacciones sociales y crear redes de relaciones que redunden en un ecosistema empresarial sostenible.

Desde un enfoque crítico, Filgueira (2003) considera que una dificultad del concepto capital social es que se encuentra asociado a expresiones de muy diversa naturaleza que comprenden viejos temas de la sociología y de las ciencias sociales, en general, como los que se refieren a participación social, formación de identidades, asociatividad, condiciones para la acción colectiva y empoderamiento, entre otros.

No obstante, desde otra perspectiva, Forni, Castronuovo y Nardone (2009) señalan, paradójicamente, que las formas informales de sociabilidad se vuelven cruciales para el sostenimiento del nivel del capital social en una comunidad; las organizaciones dentro de un mismo territorio establecen relaciones de diversas intensidades con diferentes tipos de actores sociales. De este modo, a partir de la intensidad de sus conexiones, generan y se vuelven portadoras de distintos tipos de CS.

#### **4.4. SOSTENIBILIDAD (S)**

La expresión desarrollo sostenible, según José Manuel Naredo (2004), «no precisa mucho su contenido, ni el modo de llevarlo a la práctica» (p.7). Igualmente, Gallopín afirma que «la sostenibilidad y el desarrollo sostenible se cuentan entre los conceptos más ambiguos y controvertidos de la literatura» (citado por Gligo, 2006, p.13).

Los/as autores/as más contemporáneos/as, entre los/as cuales se encuentra Gallopín (2003), se refieren al término sostenibilidad desde un enfoque sistémico. Para estos/as, la expresión «desarrollo sostenible» no es considerada como eje transversal, por lo cual se ha dejado la palabra «desarrollo» a un lado, para centrar el foco de interés en el término «sostenibilidad» y en todos los procesos asociados con este.

Se considera también la propuesta de Beatriz Macedo (2005), quien retoma el concepto de sustentabilidad o sostenibilidad del informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente (CMMAD), que lo define como «el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» (p.2). A partir del análisis de este concepto, se infiere que el propósito fundamental es tratar de garantizar la armonía y el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Para Ramírez, Sánchez y García (2004):

*El desarrollo sustentable ha generado aparentemente una visión innovadora a la humanidad en este nuevo siglo; toda vez que es un concepto que propone más allá de lo económico, la protección de la naturaleza, además de la equidad social presente y futura. (p. 55)*

Después de revisar la literatura sobre el término sostenibilidad / desarrollo sostenible / sustentabilidad, y de relacionarlo con el área organizacional, se infiere que cuando una empresa adopta políticas en RSE, busca establecer un equilibrio o armonía entre los ámbitos económico (con énfasis en inversión social), social (con un enfoque humanista) y ambiental o ecológico (relacionado con el uso responsable de los recursos), en lo que se conoce, según Elkington (1997), como *triple cuenta de resultados* o *'Triple Bottom Line'*, enfoque centrado en los procesos de relación e interacción entre estos tres escenarios, base fundamental para la gestión de la sostenibilidad y en el estudio de su impacto en los diferentes grupos de interés.

#### **4.5. LA CONJUNCIÓN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, SOSTENIBILIDAD Y CAPITAL SOCIAL**

En este apartado se presenta un rastreo de artículos primigenios en CE, RSE, CS y S hasta identificar su estado más avanzado. Como resultado de este ejercicio, se pretende tener un conocimiento sobre la manera como los/as académicos/as de las diversas áreas del conocimiento han tratado el tema, al responder los cuestionamientos derivados de la propuesta de investigación. Se revisaron artículos producto de investigaciones en CE y su relación con la gestión de la RSE, la S y la creación de CS.

Según Ángeles Moreno y Paul Capriotti (2006), «las responsabilidades empresariales y su interpretación a través de conceptos como RSC, ciudadanía corporativa o desarrollo sostenible (RSC/CC/DS) se sitúan hoy en el centro de la investigación en relaciones públicas y gestión empresarial...». Ahora bien, al referirse al proceso de interacción, estos autores señalan el bajo perfil de gestión de la misma cuando afirman que... «la comunicación parece aún el vínculo oculto de la responsabilidad corporativa. Todavía existe una gran demanda de trabajos que indaguen en el modo en que las instituciones comunican dichas responsabilidades» (p. 47).

En la misma dirección, Esther Julia Castaño (2011), sugiere que no es suficiente hacer RSE, enfatiza en que es necesario comunicarla no solo hacia afuera, sino dentro de la organización;



en su artículo demuestra cómo la comunicación de la RSE ha sido poco explorada. En este mismo sentido, Gabriela Pagani (2012), se cuestiona si realmente «¿se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar?» (p. 1).

Ahora bien, el estudio de la RSE y de la gestión de la misma desde la comunicación y /o desde las Relaciones Públicas, en adelante RRPP, ha tenido diversos enfoques y áreas de aplicación. Se encuentra desde aquellos/as que definen las funciones de la comunicación de la RSE en los ámbitos de incidencia organizacional -interna o externa-, pasando por aquellos/as que hacen un análisis de sus prácticas en diferentes sectores como el empresarial, de ONG y el público (Montes, 2012; Preciado y Guzmán, 2012; Torres y Campillo, 2013), hasta aquellos/as que precisan su accionar para empresas en ámbitos geográficos específicos: en Europa (Illia *et al.*, 2010), en España y Latinoamérica (Villafañe, 2014), en Iberoamérica (Rebeil *et al.*, 2012), o en Brasil (Ferrari, 2012) y en Norteamérica (Grunig, 2012).

Aunque los estudios de la comunicación, aplicada a la incorporación de políticas de gestión de RSE, se han concentrado en enunciar el impacto de las estrategias comunicacionales en el posicionamiento de intangibles como la imagen, la identidad y la reputación corporativa (Arribas 2012; Fombrun y Van Riel 2004; Villagra y López 2013; Villafañe 2014), o como una práctica que retribuye los esfuerzos organizacionales en el posicionamiento de la marca, la lealtad y el compromiso de los empleados (Villafañe 2017), usuarios o consumidores y el reconocimiento social (Orozco y Ferré, 2013). Otros esfuerzos de investigación trascienden tales visiones, presentando nuevas perspectivas de discusión y de aplicación de la comunicación: en la creación de capital social, humano y relacional, en la gestión del conocimiento y en las prácticas de comportamiento socialmente responsable. En este sentido, son claves los aportes de Tejedo (2013), quien destaca el rol de la comunicación corporativa como elemento estratégico de divulgación del capital relacional, rescata el valor intangible a largo plazo y la generación de conocimiento que propician las organizaciones en sus relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*. Asunto que también es abordado por Allen (2016), quien valora el rol de la comunicación estratégica en la creación de ambientes que empoderen a los públicos de interés –especialmente a los empleados- en la incorporación de comportamientos en favor de la preservación del medio ambiente y de los ecosistemas.

Desde el enfoque geopolítico, Miguel de Bustos (2006), aborda los temas de la comunicación sostenible y el desarrollo humano en la sociedad de la información. Campos (2008), formula conclusiones y recomendaciones desde el análisis de la aplicación de normativas o estándares de RSE a las empresas de comunicación -periódicos, cadenas radiales y de TV-. Por su parte, Servaes (2012), Torres y Campillo (2012), focalizan su análisis en el aporte de la comunicación y de las RRPP, desarrollo sostenible y el cambio social.

En Ihlen, Bartlett y May (2014), se registra una gran preocupación por el estudio de la comunicación aplicada a la RSE desde un enfoque multidisciplinar –articulando su accionar con las RRPP, la gestión de la reputación, el marketing, la psicología cognitiva, la administración, las teorías del discurso y la retórica-. También desde la complejidad, al involucrarla como elemento fundamental de la filosofía corporativa, ubicándola más allá de un simple instrumento para la consecución de beneficios económicos, al asignarle un papel determinante en la adopción de

actitudes por parte de los *stakeholders* en favor del equilibrio, entre los beneficios económicos, las necesidades sociales y las del medio ambiente.

Por su parte, la RSE ha sido analizada para caracterizar su accionar en pymes latinoamericanas (Mellado, 2009); para determinar su estado del arte en la misma región (Kowszyk *et al.*, 2011); como elemento estratégico en pymes colombianas (Espitia, 2015). La RSE ha sido estudiada también como un sistema de gestión en la consecución de ventajas competitivas (Aguilera y Puerto, 2012), hasta ser considerada como artífice del incremento de la productividad (Nosnik, 2012), de la motivación y del sentido de pertenencia de los empleados (Aceituno *et al.*, 2013; Villafañe, 2017).

No obstante, y en contraposición a las tendencias mecanicistas y de corte eminentemente economicista, también se registra una preocupación por el estudio de la RSE como un asunto de interés para la ética de los negocios (Cortina, 2003; Benavides, 2012). Y desde un enfoque antropocéntrico (Cuevas, 2009), la precisa en la identificación de factores de influencia en los comportamientos individuales, con el propósito de promover y estimular en la sociedad valores, actitudes e iniciativas que se articulen a procesos que buscan establecer una cultura organizacional para la sostenibilidad.

Desde otra perspectiva, se precisa la caracterización de la RSE y de su accionar desde una gestión real y objetiva, y no desde la cosmética (Iborra y Peris, 2010). Por su parte, Tuñez y Valarezo (2012), rescatan el valor de la gestión de la RSE posicionándola como una práctica que requiere una escenificación pública y una rendición de cuentas, mediante la publicación de las memorias anuales y la formulación de una comunicación estratégica responsable; y desde su accionar en la generación de capital social, como un valor intangible que posibilita a la organización una gestión de trascendencia (Medina y Severino, 2014). En este punto es importante reseñar el trabajo realizado por Joo, Eom y Shin (2017), quienes consideran que a pesar de la profusión de estudios que muestran el efecto de los programas de gestión de RSE en el ejercicio financiero de las empresas, se presta muy poca atención a su impacto en el denominado «ecosistema empresarial», puesto que desde una perspectiva de «circulo virtuoso», la RSE podría vincularse con la competitividad de la empresa por medio de la acumulación de capital social (CS), integrando valores económicos y sociales como la confianza, la reciprocidad y la participación para la generación de un ecosistema empresarial sostenible que propicie la competitividad de la empresa y el desarrollo social.

Por otro lado, el estudio de la comunicación y de su aplicación práctica ha sido abordado desde múltiples áreas del conocimiento, lo cual ha generado ejercicios académicos de corte interdisciplinar, transdisciplinar y multidisciplinar. Situación que también se evidencia, por ejemplo, en los ejercicios de investigación sobre la CE y la gestión de RSE, arriba expuestos, donde se pueden visibilizar los abordajes y la intervención de expertos/as provenientes de las áreas de la administración, la economía, la psicología social, la sociología, el mercadeo, la ética, las relaciones públicas, la teoría del discurso y la filosofía.

Se podría afirmar que la gestión comunicacional de la RSE se ha delineado como un área de estudio que no tiene marcos conceptuales completamente delimitados. Se percibe, dadas las características de los escenarios organizacionales, económicos y sociales altamente competitivos,



incierto y cambiantes, como una actividad profesional de reciente aparición y en constante desarrollo.

Se evidencia que la producción literaria sobre CE, RSE y CS es bastante extensa en los países desarrollados: Estados Unidos, Canadá, España, Australia, Reino Unido, Francia, Alemania, etc. Y se advierte también una menor producción literaria sobre estos temas por parte de los investigadores de los países de economías emergentes.

## 5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Se exponen a fin de generar un análisis de la información obtenida en la revisión de la literatura. Los datos encontrados se expondrán con atención al propósito de esta pesquisa, al presentar el concepto de comunicación estratégica (CE) y su aplicación en programas de responsabilidad social empresarial (RSE) y sostenibilidad (S): alcances y potencialidades en creación de capital social (CS).

### 5.1. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y ACCIÓN SOCIAL

La reconfiguración de las bases epistemológicas de la comunicación ha impactado fuertemente a lo que hoy se define como CE, renovando las reflexiones teóricas de tradición instrumental centradas en la administración y el *management*, para otorgarle un significado sociocultural y un valor a la vida en colectivo, no solo desde el espacio relacionante, sino desde el espacio de la transformación. «Todas esas nuevas configuraciones del entorno social global van a exigir de las organizaciones nuevas posturas, necesitando ellas un planeamiento más calculado de sus comunicaciones en relación con sus públicos, la opinión pública y la sociedad en general»<sup>16</sup>. De ahí que la comunicación estratégica se comprenda no solo en el marco de las organizaciones y las empresas, sino a partir de las dinámicas locales y globales que reconfiguran constantemente el sentido de los espacios sociales en un mundo altamente complejo, competitivo y cambiante.

### 5.2. MANERAS DE MIRAR EL MUNDO

Se propugna por un cambio de enfoque en la construcción de las relaciones entre los seres humanos que sustituya la violencia y la fuerza física por el diálogo, tejer la trama de las relaciones a partir de ejercicios de consenso y negociación que permitan una resolución pacífica de los conflictos. «Lo que nos lleva a modelos estratégicos basados fuertemente en la comunicación y el diálogo, algunos de ellos como los de la comunicación participativa» (Pérez y Massoni, 2009, p. 118).

Hay una transformación en las maneras de entender la comunicación como un proceso lineal e instrumental, para comprenderla como el espacio del encuentro de la interacción recíproca, más allá de los medios y en relación con los procesos culturales.

<sup>16</sup> «Todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral»( Kröhling, 2007, p. 40)

Se validan nuevas herramientas y nuevos modelos para gestionar la comunicación, lo cual implica llevar a la práctica las nociones y las propuestas y plantearlas en casos concretos y formas de trabajo. Construir con otros/as métodos y metodologías; un nuevo mapa de conexiones y en ellos nuevos flujos entre interlocutores.

### 5.3. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO ESPACIO PARA EL ENCUENTRO

Las dimensiones propuestas por Massoni (2007), dan cuenta de la comunicación como un espacio complejo situacional e histórico que posibilita la producción de sentidos y la construcción de la dinámica social. También se entiende la comunicación como articulación de la diversidad, heterogeneidad y multiplicidad, evidenciando una fuerte influencia de las teorías de la dinámica de grupos y de la psicología social.

Es así como la incorporación de la comunicación como un espacio estratégico de intervención en las dinámicas socioculturales compromete tanto las formas de actuar y vivir del ser humano, como todas aquellas acciones que sirven para organizar la vida social y darle múltiples significados, entre ellas, la experiencia, el entretenimiento, las rutinas, el tiempo libre, las percepciones del mundo, las expresiones artísticas, la diversidad, la creación, la estructuración del pensamiento, el lenguaje. Es, ante todo, una mirada que rebasa la hegemonía de la emisión para centrarse en el *otro como otro* y no como "otro para". Reconoce que en un espacio social conviven múltiples y distintas versiones de lo real, que estos mundos de vida permanentemente interactúan y que, al hacerlo, construyen la dinámica social. Salirnos del corsé de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación (Massoni, 2007, p. 58).

### 5.4. LA ESTRATEGIA DE LA ACCIÓN

Desde la perspectiva de Uranga, comunicar es entonces un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, una construcción permanente del sentido que permite establecer su clave relacional, como también lo proponen Pérez y Massoni (2009). Es la interacción la base de toda relación social, es decir, que donde hay relación indudablemente hay comunicación, hay diálogo, hay conversación, hay prácticas discursivas mediante las cuales los sujetos comparten, aprenden, acuerdan y difieren. Y aquí cabe resaltar el énfasis puesto por Uranga a las prácticas sociales, donde tienen lugar los "no dichos", estrategias de silencio, y por tanto estrategias de resistencia, que no se dan por oposición sino por precaución, ante una visión de mundo extraña y/o desconocida que puede fracturar lo propio e incorporar lo ajeno y generar en sí mismo una resistencia.

Este giro de pensamiento hace que la comunicación deje de concebirse como un instrumento y una técnica en el ámbito de las organizaciones, llámense estas empresas, sector público, ONGS, organizaciones populares o medios de comunicación, y se piense a partir de su rol estratégico, es decir, desde su accionar. Lo anterior conlleva a que las organizaciones pasen de ser simples entidades administrables y se constituyan en espacios simbólicos abiertos para el sentido y la colaboración, en espacios de relación, con nuevas posibilidades de conexión (Dabas, 2006, p.89), donde obviamente el centro de esta es la comunicación, es la persona con sus distintos universos cognitivos, visiones de mundo, cosmovisiones y culturas, y sus prácticas y acciones de socialización, en condiciones equitativas.



## 5.5. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN CLAVE RELACIONAL

Esta nueva perspectiva estratégica de la comunicación y su abordaje por las organizaciones ha movilizadno solo los fundamentos teóricos de la comunicación, sino sus desarrollos de carácter práctico en dos sentidos:

### 5.5.1. La comunicación como espacio relacionante

La comunicación centrada en la información se hace insuficiente para dar cuenta del mundo complejo y fluido circundante, donde las prácticas definen, transforman y reconstruyen permanentemente la trama de lo social; de ahí que se consolide una apuesta por la comunicación humana e interpersonal.

Si bien durante el siglo XX los estudios en comunicación estuvieron dominados por el interés específico de los medios de difusión masiva, y en algunos otros casos por las teorías sociales, en especial los estudios sobre las industrias culturales, se asiste en el siglo XXI al despliegue y fortalecimiento de otros enfoques conceptuales, que han removido con fuerza el campo social, y aportado pistas, diálogos y rutas posibles para comprender la comunicación no solo desde la simple relación mediada, sino en el sentido de la vida social y, por ende, en el mundo de las relaciones interpersonales.

Este giro en los estudios comunicacionales ha estado principalmente orientado a superar la visión mecanicista y lineal de la comunicación, y más aún la mera transmisión de mensajes, para aportar nuevos elementos de análisis que trasciendan los espacios de los medios y conecten al hombre con su mundo y con su red de relaciones desde un sentido más humano y colectivo.

Este cambio en la mirada epistemológica de la comunicación conlleva a «pensar lo sociocultural e histórico desde los cuerpos, sus rituales y mitologías, y desde las fronteras con otras especies» (Porzecanski, 2011, p.10), en síntesis, pensar en la comunicación humana construida por las interacciones, las relaciones sociales y los escenarios de la vida cotidiana. La categoría fundante es la interacción, desarrollada en principio por la Escuela de Palo Alto y el interaccionismo simbólico, por medio de la cual la comunicación se constituye en un proceso de intercambio de subjetividades (de relaciones) y de construcción de sentidos.

Como lo expresa Rosa María Alfaro (2006):

*La propuesta apunta a construir relaciones entre los sujetos protagonistas de la comunicación... relaciones que van a permitir que los involucrados produzcan y construyan sentidos de comprensión de sí mismos, de los demás y de la realidad, possibilitando cambios decididos por los propios sujetos. Transformaciones que tienen que ver con su propia individualidad y en relación con otros, pero que apuntan a que la opción y decisión sean personales. Estas relaciones configuran redes de ciudadanos y comunidades, superando aquella dicotomía entre el proyecto individual y el colectivo. Se apela a que entre los sujetos comunicantes se tejan nuevos sentidos de sociedad, menos colectivistas y más democráticos, donde la conversación fluya y se configure como una actividad humana, social, cultural y política clave, en la acción de compartir y de ser personas (p. 98)*

### 5.5.2. La comunicación como configuradora de prácticas sociales

Toda forma de interacción social está relacionada con la comprensión de(l)/la otro/a: hasta el intercambio más sencillo en la vida cotidiana requiere de una serie de comportamientos y actuaciones que implican a las personas y que llevan a entender que los significados no se encuentran únicamente en los objetos, sino en las relaciones, es decir, interacciones entre los actores y entre estos y los objetos.

De tal manera, la interacción es un acto de comunicación, un acto de relación, lo que permite inferir que la comunicación es un "modo de acción", una forma de construcción de lo social y un activador del diálogo y de la convivencia entre los sujetos sociales. Por tanto, la comunicación se reconfigura como proceso social, más allá del simple intercambio verbal, al explorar los marcos sobre los cuales se desarrollan las relaciones interpersonales y grupales, haciendo del contexto un elemento fundamental para el desarrollo de la significación y del sentido.

Sin embargo, cabe aclarar que no siempre hay una simetría entre las instancias emisoras y receptoras, y que las interacciones se dan en muchas ocasiones de manera desigual y compleja, donde la construcción de sentido se da en función de variados intereses y de quienes ejercen el poder, por lo que las estrategias de comunicación son dispositivos de conversación y de encuentro de las alteridades socioculturales que apelan no solo a distintos sentidos culturales, sociales, económicos, políticos, comunicativos, sino que involucran múltiples subjetividades.

Esta reconfiguración de la comunicación estratégica no solo busca transgredir su tradicional operatividad y funcionalidad, sino pensarse y hacerse en medio de un mundo complejo y de contextos cambiantes, que conllevan otra definición de comunicación, de comunicador, de desarrollo y de estrategia.

## 6. CONCLUSIONES

Los retos y desafíos de la gestión de la CE en la implementación de la RSE son múltiples y diversos para un buen número de autores/as consultados/as. En primer lugar, se percibe que la revolución digital demanda pensar la comunicación con enfoque multidimensional, puesto que debe estar orientada a satisfacer las necesidades y motivaciones de los diversos grupos de interés, a concentrarse en la razón de ser del negocio, a contribuir con acciones de alto impacto económico y saldo social, a generar contenidos y mensajes transparentes, auténticos y consistentes que generen confianza, credibilidad y reciprocidad.

Lo anterior significa que, siguiendo a Preciado y Guzmán (2012), todas las actividades de gestión comunicacional dentro de la organización se deben orientar a la búsqueda de un objetivo compartido que es el que aporta sentido a las labores cotidianas y exige tener visión de largo plazo e imprime coherencia al discurso. Estas características de la CE son aplicables en un contexto permeado por las TIC y se constituyen en un reto para la implementación de la RSE y la construcción de CS.

Según Bajo y Villagra (2010), las transformaciones tecnológicas tienen gran impacto en la implementación de las políticas de RSE en las organizaciones. En esta misma línea (Preciado, 2015), propone el rescate de la misión de gestionar el talento humano en entornos que exigen



coordinación, conciliación, entendimiento, cooperación, confrontación e interdependencia. Destaca el reto de analizar el entorno como una premisa fundamental en la formulación de la CE en programas de RSE. En este contexto, el reto de la gestión de(l)/la Director/a de Comunicaciones (DirCom) está precisamente en apropiarse de los instrumentos tecnológicos que le permitan el uso efectivo de las nuevas plataformas online, los ordenadores, los programas informáticos, la utilización táctica de redes sociales, de la transmedia y de la multimedia y de la necesidad práctica de posicionar la comunicación, en todas las acciones que requieran las organizaciones.

El profesional en el área debe gestionar la comunicación con sentido estratégico para generar CS positivo que fortalezca la marca, reafirme la identidad, establezca compromisos y refleje cultura empresarial orientada a resolver demandas del mercado y la construcción de ciudadanía consciente y responsable (Torres y Campillo, 2012). Pensar en escenarios futuros de RSE y CS es actuar en el presente para que el/la comunicador/a sea un agente de cambio, y para que su quehacer sea corresponsable con la generación de modelos y contenidos, mensajes e información que construya credibilidad, apoyo mutuo y confianza (Torres y Campillo, 2013).

El/La comunicador/a debe fortalecer su capacidad ontológica para saberse agente de cambio social, y su capacidad epistemológica para formarse en las técnicas, metodologías y tecnologías que le faciliten la interlocución con diversos grupos de interés y con las distintas categorías de ciudadanos/as. A partir de la detección y categorización de variables críticas en el comportamiento organizacional, deberá generar estrategias de comunicación de bien social y de sensibilización social que fomenten el desarrollo sostenible, el cuidado del medio ambiente, la conectividad, la gestión del conocimiento y la responsabilidad social empresarial.

La planeación estratégica de la organización debe articular la gestión de la comunicación con las prácticas socialmente responsables; ambos aspectos deben estar alineados con el *core* del negocio y pensados con sentido prospectivo. Solo así se alcanzará el retorno de la inversión a las compañías, y que ello se refleje en la creación de capital social y relacional, porque se incrementa el valor social y reputacional de las empresas, y son generadoras de valores intangibles (Villafañe, 2012), al contribuir con el reconocimiento genuino de las necesidades de los grupos de interés y, por ende, con el progreso de la sociedad.

De otro lado, y ante la pregunta acerca del porqué fracasan las acciones de RSE, Vergara y Vicaria (2009), opinan que es una práctica empresarial que puede aparentarse. En este sentido, mencionan algunos ejemplos de empresas que utilizan la RSE como una vía para realizar acciones a modo de *green washing* o de una acción cosmética que tiene mucho de activismo y muy poco valor de impacto social real.

Igualmente, se presume que el fracaso aparece cuando en la planeación se encuentran acciones paliativas, de mesianismo, asistencialismo o de activismo social que no están alineadas con el *core* del negocio o que sencillamente aparentan ser socialmente responsables y que al final de la gestión no generan valor agregado, CS, confianza o credibilidad por parte de los grupos de interés. Esto se refleja en su pérdida irrecuperable de valor civil o en la desconfianza social por la marca, sus productos o servicios.

Superando el pragmatismo económico, un escenario por posicionar en la gestión de RSE es avanzar en la construcción de niveles de conciencia social, cívica y ciudadana que reconozcan el valor de la multiculturalidad, de la biodiversidad, de las diferencias sociales y de las oportunidades que genera la inclusión como fuente de cambios equitativos y justos. La gestión comunicacional de la RSE debe mirar hacia nuevas formas de garantizar ciudadanías incluyentes, civilidades diversas y desarrollo empresarial con saldo social, a modo de contrato social entre ciudadanos/as y organizaciones que compartan –además de las utilidades financieras y los excedentes económicos- aquellos proyectos de innovación que permitan agenciar la participación de los grupos de interés en la planeación del futuro de las organizaciones y del desarrollo de la sociedad.

Los aportes hechos por Pérez, Massoni y Uranga reubican el carácter estratégico de la comunicación, otorgándole un papel preponderante a los procesos de interacción y de construcción de sentido, explicados ampliamente en el apartado correspondiente.

Pensar la relación comunicación - estrategia hoy, implica ir más allá de la acción instrumental de sentido eminentemente práctico, y se inserta en el espacio/tiempo del mercado y de las tecnologías globales, pues emergen con fuerza nuevos escenarios, nuevos actores y nuevas formas de interacción en el ámbito local/regional que desempeñan roles con gran influencia global, haciendo frente a las redes mundiales de poder. Esa transformación en el enfoque del concepto «comunicación» sobrepasa la visión operativa e instrumental, para ser considerada como constitutiva de la organización y movilizadora de sus activos intangibles, puesto que su aplicación trasciende el enfoque reduccionista de herramienta estratégica de venta.



## 7. REFERENCIAS

- Aceituno, P., Cea, R., Casado, J., Ruiz-de-Azcárate, C. (2013). La comunicación como factor clave en la implantación de la responsabilidad social corporativa: el caso de Crédit Agricole, España. El profesional de la información. *Revista EPI. Internacional científica y profesional*, 22(4), 326-332. doi: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.jul.08>
- Aguilera, A., Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (22), 1-26. Universidad del Norte, Barranquilla. Recuperado de: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002)
- Allen, M. (2016). *Strategic Communication for Sustainable Organizations. Theory and Practice*. Fayetteville, USA: University of Arkansas.
- Alfaro, R. (2006). *Otra brújula: innovaciones en comunicación y desarrollo*. Lima, Perú: Asociación de Comunicadores Sociales, Calandria. Recuperado de: [http://www.calandria.org.pe/rec\\_descarga.php?id\\_rec=135](http://www.calandria.org.pe/rec_descarga.php?id_rec=135)
- Arribas, A. (2012). La Responsabilidad social, un factor de la imagen de la empresa en México. En M. Rebeil (Coord.), *Responsabilidad Social Organizacional*. (pp. 157-183). México, D.F: Editorial Trillas.
- Bajo, A., Villagra, N. (Eds). (2010). *La ética empresarial y la responsabilidad social en el nuevo contexto digital: Memoria Académica 2009-2010*. Colecciones: Reflexiones Comillas. Economía y Empresa. Universidad Pontificia Comillas: Madrid, 2010. Recuperado de: [http://www.comillas.edu/publicaciones/es/component/hikashop/product/download/file\\_id-22382](http://www.comillas.edu/publicaciones/es/component/hikashop/product/download/file_id-22382)
- Benavides, J. (2013). *Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social en tiempos de crisis. La responsabilidad social en el ámbito de la crisis: memoria académica curso 2012-2013 / Anna Bajo Sanjuán (ed. lit.), Nuria Villagra García (ed. lat.)*, 2013, ISBN 978-84-8468-505-0, págs. 23-42. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=vAFaAAQBAJ&lpg=PA23&ots=17MNhgYpVQ&dq=juan%20benavides%20delgado&lr&hl=es&pg=PA20#v=onepage&q=juan%20benavides%20delgado&f=false>
- Benavides, J (2012). Ética, valores y Responsabilidad Social. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6, 32-51. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=14807>
- Boisier, S. (2000). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 0(2), 39. doi: <http://dx.doi.org/10.22296/2317-1529.2000n2p39>
- Bourdieu, P. (2000). Las formas del capital económico, capital cultural y capital social. *Poder, derecho y clases sociales, Ciencias Sociales, colección de apuntes*, (34).
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, Estados Unidos: Harper & Row.

Campos, F. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: Comunicación bajo ISO 26000. *Chasqui*, (102), 48 - 53. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. Quito, Ecuador: CIESPAL. Recuperado de: [http://revistachasqui.org/index.php/chasqui/issue/view/issue/102\\_2008/45](http://revistachasqui.org/index.php/chasqui/issue/view/issue/102_2008/45)

Castaño, E. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de investigación*, 8(2), 173- 186. Caldas: Corporación Universitaria Lasallista. Recuperado de: [http://issuu.com/nei\\_digital/docs/16-ensayo\\_8-2/1?e=0](http://issuu.com/nei_digital/docs/16-ensayo_8-2/1?e=0)

Castells, M. (2003). Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía (pp. 55-74). En A. Cortina (Ed.), *Construir Confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid, España: Trotta.

Coleman, J. S. (2001). Capital social y creación de capital humano. *Zona abierta*, (94/95), 47-81.

Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). «Horizontes 2030: La igualdad en el centro del desarrollo sostenible». Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40159/4/S1600653\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40159/4/S1600653_es.pdf)

Cortina, A. (2003). *Construir Confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid, España: Trotta.

Cuevas, M. (2009). Ética y responsabilidad social de la empresa: su concepción del hombre. Polis. *Revista de la universidad Bolivariana*, 8(23), 323-349. Universidad de los Lagos: Santiago de Chile. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v8n23/art15.pdf>

Dabas, E. (2006). *Viviendo redes. Experiencias y estrategias para fortalecer la trama social*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.

Diddi S., Niehm L.S. (2017). Exploring the role of values and norms towards consumers' intentions to patronize retail apparel brands engaged in corporate social responsibility (CSR). *Fashion and Textiles*, 4(1), Article number 5. doi: 10.1186/s40691-017-0086-0

Duque, Y., Cardona. M., Rendón., J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*, 29(50), 196 – 206.

Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* CEPAL.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, Reino Unido: Capstone Publishing Limited.

Espitia, A. (2015). La responsabilidad social empresarial (RSE) como elemento estratégico en las Mipymes colombianas. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 4(14), 75-84. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215047422008>



Fernández, J. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. ESIC. 6(6), 130-143. doi: 10.7263/ADR.RSC.006.07.

Fernández, J. y Bajo, A. (2010). The presence of Business ethics and CSR in the higher education curricula for executives: the case of Spain. *Journal of Business Ethics Education* 7, 25-38. doi: 10.5840/jbee201073.

Ferrari, M. (2012). Comunicación y relaciones públicas socialmente responsables (pp. 195-208). En: M. Rebeil. (Coord.), *Responsabilidad Social Organizacional*. México, D.F: Editorial Trillas.

Foro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación FISEC (2012). Conclusiones Finales del X Encuentro FISEC en República Dominicana. Recuperado de: [https://www.tendencias21.net/fisec/Conclusiones-Finales-del-X-Encuentro-FISEC-en-Republica-Dominicana\\_a35.html](https://www.tendencias21.net/fisec/Conclusiones-Finales-del-X-Encuentro-FISEC-en-Republica-Dominicana_a35.html)

Filgueira, C. (2003). Notas sobre Capital Social. En CEPAL: Seminario taller «Capital social, una herramienta para los programas de superación de la pobreza urbana y rural. *Serie Seminarios y Conferencias*, No.31. Santiago de Chile. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6578/S039608\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6578/S039608_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Forni, P., Castronuovo, L. y Nardone, M. (2009). Redes, capital social y desarrollo comunitario. Una aproximación teórico-metodológica. *Análisis Organizacional. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*. (1), 113-146. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Fombrun, C. y Van Riel C. (2004). *Fame and fortune. How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall. Pearson education.

Fombrun, C., Ponzi, L., y Newbury, W. (2015). Stakeholder Tracking and Analysis: The Rep-Trak® System for Measuring Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, (18), 3-24. doi:10.1057/crr.2014.21.

Fukuyama, F. (1996) *Confianza (Trust). Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*. Buenos Aires: Ed. Atlántida.

Gallopin, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible, un enfoque sistémico. División de desarrollo sostenible -CEPAL*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, E. (2014). El capital social, conocimiento y efectividad organizacional. *Enl@ce Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 11(3), 33-48. Universidad de Zulia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/823/82332932003.pdf>

Gligo, N. (2006). *Estilos de desarrollo y medio ambiente en América Latina, un cuarto de siglo después*, 126. United Nations Publications.

Grunig, L. (2012). Comunicación de excelencia y responsabilidad social: los planteamientos de la International Association of Business communicators (IABC). En: M. Rebeil, (Coord.). *Responsabilidad Social Organizacional*. (pp. 31-49). México, D.F: Editorial Trillas.

- Ho Lee, T. (2017). The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015. *Public Relations Review*, 43(1), 211-218. doi:10.1016/j.pubrev.2016.10.001
- Iborra, M., y Peris, A. (2010). Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la responsabilidad social corporativa: una ilustración en las cadenas de suministros del sector textil. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 4 (1), 102-118. Georgetown University. doi: 10.3232/GCG.2010.V4.N1.07
- Ihlen, O., Bartlett, J., May, S. (2014). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Oxford, Reino Unido: Wiley Blackwell.
- Illia, L., Rodríguez, B, González, A. y Romenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información*, (27), 85-96. Santiago de Chile: Universidad Pontificia Católica de Chile. Recuperado de: <http://www.cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/25/22>
- Instituto Ethos. (2007). *Conceptos básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial: manual de apoyo para periodistas*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Joo, J., Eom, M., Shin, M. (2017). Finding the missing link between corporate social responsibility and firm competitiveness through social capital: A business ecosystem perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 9(5), Article number 707. doi: 10.3390/su9050707
- Kowszyk, Y., Covarrubias, A. y García L. (2011). *El estado de la responsabilidad social empresarial en América Latina Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/estado-rse-2011-libro.pdf>
- Krohling, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 39-51. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view-File/3714/3379>
- Lim, R., Sung, Y., Lee, W. (2018). Connecting with global consumers through corporate social responsibility initiatives: A cross-cultural investigation of congruence effects of attribution and communication styles. *Journal of Business Research*, 88, 11-19. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.03.002
- Macedo, B. (2005). *El concepto de Sostenibilidad*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe UNESCO. Recuperado de: <http://tallerdesustentabilidad.ced.cl/wp/wp-content/uploads/2015/04/UNESCO-El-concepto-de-sustentabilidad.pdf>
- Massoni, S. (2003). *La multidimensionalidad de lo real y el abordaje comunicacional para el desarrollo sostenible*. Buenos Aires: INTA.
- Massoni, S. (2005). Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido. *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, 1(2).



Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Medina, A. y Severino, P. (2014). Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas. *Contabilidad y Negocios*, 9(17), 63-72. Departamento de ciencias administrativas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5038298.pdf>

Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33. Maracaibo: Universidad de Zulia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011674003>

Miguel de Bustos, M. (2006). *Comunicación sostenible y desarrollo humano en la sociedad de la información. Consideraciones y propuestas*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional. Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas. Recuperado de: <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/131/Bustos-comunicacion%20y%20cultura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mojica, F. (1998). *Análisis del siglo XXI. Concepto de prospectiva*, México, D.F: Editorial Alfaomega.

Montes, R. (2012). Construcción de una perspectiva estratégica socialmente responsable en las instituciones públicas. En: M. Rebeil (Coord.), *Responsabilidad Social Organizacional*. (pp. 299-314). México, D.F: Editorial Trillas.

Moreno, A. y Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas: análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer, Revista de Estudios de Comunicación*, (21), 47- 62. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco/Euskal, Herriko Unibertsitatea. Recuperado de: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/3718/3348>

Naredo, J. (2004). Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible. *Cuadernos de investigación urbanística*, (41), 7-18. Instituto Juan de Herra. Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1333758>

Nosnik, O. (2012). La responsabilidad social como un nuevo criterio en la productividad. En: M. Rebeil (Coord.). *Responsabilidad Social Organizacional*. (pp 52-79). México, D.F: Editorial Trillas

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: La agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Recuperado de: [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)

Orozco, J. y Ferré, C. (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. *Razón y Palabra*, (83), 1-20. Editorial Razón y Palabra. Recuperado de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/20\\_OrozcoFerre\\_V83.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/20_OrozcoFerre_V83.pdf)

- Pagani, G. (2012). ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar? En: M. Cuervo (Ed.), *Relaciones Públicas al sur de Latinoamérica II. Una mirada regional de los nuevos escenarios y desafíos de la comunicación*. (pp. 117-125). Cuaderno 40: Facultad de Diseño y Comunicación. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación Universidad de Palermo, Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a11.pdf>
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Preciado, A. y Guzmán, H (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial de desarrollo y público. Estudio Comparativo. *Palabra Clave. Revista de comunicación*, 15(1), 128-159. Bogotá: Universidad de la Sabana. Recuperado de: <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/2071/2658>
- Preciado, A. (2015). El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano. *Innovar Journal*, 25(55), 11-22. Universidad Nacional de Colombia. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47193>
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Porzecanski, T. (2011). *Somos cuerpo: itinerarios y límites*. Montevideo, Chile: Ediciones Trilce.
- Ponzi, L., Fombrun, C. y Gardberg, N. (2011). RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, (14), 15-35. doi: 10.1057 / crr.2011.5
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. *Culture and politics*, 223-234. New York: Palgrave Macmillan.
- Ramírez, A. Sánchez, J., García, A. (2004). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del Centro de investigación*, 6(21), 55-59. México, D.F: Universidad de La Salle. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202107.pdf>
- Rebeil, C., Sánchez, U. et al. (2012). La responsabilidad social organizacional en Iberoamérica, avances e implicaciones para la comunicación integral En: M. Rebeil (Coord.), *Responsabilidad Social Organizacional*. (pp. 31-49). México, D.F: Editorial Trillas.
- Robinson S., Eilert M. (2018). The role of message specificity in corporate social responsibility communication. *Journal of Business Research*, 90, 260-268. doi:10.1016/j.jbusres.2018.05.028
- Rim, H., Yang, S., Lee, J. (2016) Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification. *Journal of Business Research*, 69(9), 3213-3219. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.035
- Senn, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona: Editorial Planeta.



Servaes, J. (2012). Comunicación para el desarrollo sostenible y el cambio social. Una visión general. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, 17-40. Departamento de Periodismo III de la Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93524422002>

Tejedo, F. (2013). Estrategia de comunicación corporativa de las empresas socialmente responsables: análisis del Capital Relacional como base de las relaciones empresa-stakeholders. *Zer, Revista de Estudios de Comunicación*, 18(35), 192-213. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco/Euskal, Herriko Unibertsitatea. Recuperado de: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/10683>

Torres, R., Campillo, C. (2013). Desarrollo local y relaciones públicas para grupos desfavorecidos en la Comunidad de Madrid. *Prisma Social, revista de ciencias sociales*, (10), 394-432. Madrid. Fundación iS+ D para la investigación Social Avanzada. Recuperado de: <http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/10/secciones/abierta/02-desarrollo-local.html>

Torres, R., Campillo, C. (2012). La gestión de relaciones públicas en el desarrollo local: un modelo pro-activo y neopúblico para la promoción de empleo y autoempleo en la Comunidad Valenciana. *Relaciones públicas, el diálogo de las organizaciones: VII Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas* [libro de actas]. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 21-23 de marzo de 2012. María Teresa Otero Alvarado (coord.) (pp. 146-162). Sevilla, España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/39283?show=full>

Túñez, J., y Valarezo, K. (2012). RSC: Reputación, Sostenibilidad, Compromiso. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (117), 61-66. doi: <http://dx.doi.org/10.16921/chasqui.v0i117.221>

Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*: Disponible FTP: [www.wuranga.com.ar](http://www.wuranga.com.ar)

Uranga, W. (2006). *Soñar futuros para construir el presente: La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo*. Recuperado de: [http://www.wuranga.com.ar/images/proprios/08\\_sonar\\_futuros.pdf](http://www.wuranga.com.ar/images/proprios/08_sonar_futuros.pdf)

Vergara, M. y Vicaria, L. (2009). *Ser o aparentar la responsabilidad social en Colombia* (Tesis de pregrado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 26(6), 1159-1170. doi: [org/10.3145/epi.2017.nov.15](https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.15)

Villafañe, J. (2006). Reputación corporativa. Expresión de una nueva racionalidad empresarial. *Revista Mexicana de Comunicación*, 98, 1-8.

Villafañe, J. (Dir.), (2014). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Departamento de comunicación audiovisual. Universidad Complutense

de Madrid. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=XDsIBQAAQBAJ&lpg=PT7&ots=TbpibnpRNR&dq=justo%20villafa%C3%B1e&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=justo%20villafa%C3%B1e&f=false>

Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113.

Villagra, N. y López, B. (2013) Analysis of values and communication of the Responsible Brands. Corporate Brand strategies for sustainability. *Communication and Society*, 26(1) 201-226. Recuperado de: [http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art\\_id=444](http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=444)

Zhang, X., Borden, J. (2017). Linking Issue Management, Corporate Social Responsibility and Crisis Communication: Applying Balance Theory in Crisis and Issue Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 209-222. doi:10.1111/1468-5973.12136