

REVISTA PRISMA SOCIAL N° 35

LOS PROCESOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ECONOMÍA SOCIAL Y SUS CONFRONTACIONES

4° TRIMESTRE, OCTUBRE 2021 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 141-164

RECIBIDO: 1/8/2021 – ACEPTADO: 28/9/2021

VÍNCULO ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNICACIÓN EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA

ESTUDIO APLICADO EN EMPRESAS
DE ECUADOR, COLOMBIA Y CHILE

LINK BETWEEN SOCIAL RESPONSIBILITY
AND COMMUNICATIONS
IN LATIN AMERICAN COUNTRIES

STUDY OF COMPANIES IN ECUADOR, COLOMBIA AND CHILE

ANA MARÍA DURÁN / ADURAN@UAZUAY.EDU.EC
UNIVERSIDAD DEL AZUAY, ECUADOR

MELITA VEGA / MVVEGA@UAZUAY.EDU.EC
UNIVERSIDAD DEL AZUAY, ECUADOR

JAIME ALBERTO OROZCO-TORO, PHD / JAIME.OROZCO@UPB.EDU.CO
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, COLOMBIA

LORENA RETAMAL-FERRADA / LORENARETAMAL@UCSC.CL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN, CHILE

CAROLINE ÁVILA, PHD / CAVILA@UAZUAY.EDU.EC
UNIVERSIDAD DEL AZUAY, ECUADOR

ESTE ARTÍCULO ES PARTE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN «INDICADOR DE CONVERGENCIA ENTRE COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD Y EXPERIENCIAS DE GESTIÓN EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19. ESTUDIO EMPÍRICO EN EMPRESAS DE ECUADOR, CHILE Y COLOMBIA» FINANCIADO POR LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY (ECUADOR), UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA (COLOMBIA) Y LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN (CHILE).



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

La vinculación y coherencia entre los procesos de responsabilidad social y las prácticas de comunicación son elementos primordiales en las organizaciones; sin embargo, frecuentemente se minimiza su importancia en perjuicio de la organización y la sociedad. El objetivo de este artículo es analizar esta relación, desde la teoría, y en forma empírica, a partir de un instrumento cuantitativo aplicado a 96 organizaciones grandes y de distintos sectores económicos de tres países latinoamericanos: Ecuador, Colombia y Chile. Para realizar este análisis los autores/as se basan en los cuatro escenarios de comunicación y sostenibilidad propuestos por Durán, Mosquera y Vega (2017), los cuales varían según la relación existente entre la RS y la comunicación que se produce en cada organización y pueden ser: convergencia total o dominante, y divergencia concentrada o esparcida. A partir del análisis de los resultados, se encuentran que hay empresas en todos ellos; sin embargo, es más frecuente que se presenten escenarios de divergencia en las empresas estudiadas. Esta circunstancia, de acuerdo con la teoría, permite interpretar que, dependiendo del escenario, tanto la comunicación como la RS pueden actuar como limitantes o promotores de un contexto más evolucionado. Finalmente se sugieren políticas transformadoras a partir del compromiso social de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social; Sostenibilidad; Comunicación; Institucionalización; Ecuador; Colombia; Chile.

ABSTRACT

A key management element within companies is the link between their social responsibility and communications processes. However, this link is frequently ignored, much to the detriment of the organization itself and society. The objective of this article is to analyze this relationship both theoretically and empirically through a quantitative instrument applied in 96 large companies from different economic sectors in Ecuador, Colombia and Chile. The analysis was conducted based on the four communications and sustainability contexts proposed by Durán, Mosquera and Vega (2017), which vary according to the existing relationship between the social responsibility and communications practices within each organization. In analyzing the scenarios, which can be of total or dominant convergence, or concentrated or scattered divergence, it is possible to establish that the scenario of divergence is more prevalent among the companies studied. This situation, grounded in theory, allows for the interpretation that both communications and social responsibility practices can either limit or foster a more evolved context, depending on the scenario.

KEYWORDS

Social Responsibility; Sustainability; Communication; Institutionalization; Ecuador; Colombia; Chile.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es vista en muchas ocasiones como una simple herramienta empresarial para alcanzar objetivos tácticos puntuales de las demás áreas. Para que comience a asumir una función estratégica en la toma de decisiones, involucrándose en las distintas instancias de la organización; así como en la planificación, implementación y difusión de la gestión organizacional, es importante que se efectúen estudios que permitan conocer de manera empírica los factores claves de su gestión y la incidencia que tiene la misma en los procesos de responsabilidad social, ambiental y económica.

Tomando en cuenta esa problemática, el propósito de la presente investigación es analizar la relación existente entre el ejercicio de la Responsabilidad Social (RS) y el de la comunicación en las empresas latinoamericanas, partiendo del concepto de que ambas disciplinas deberían avanzar en forma paralela, aportando cada una al desarrollo de la otra, optimizando las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders*, y posibilitando que la organización conozca los intereses, necesidades y opiniones de ellos para actuar de manera consecuente.

El siguiente artículo presenta el estado del arte de la Responsabilidad Social en Latinoamérica y hace una revisión teórica del Modelo de Convergencia entre Comunicación y Responsabilidad Social. Luego explica la metodología cuantitativa con la que se aplica dicho modelo en empresas de Ecuador, Colombia y Chile, posteriormente expone los resultados encontrados y finalmente conclusiones y recomendaciones aplicables en empresas latinoamericanas.

1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las investigaciones que se despliegan en el mundo académico con respecto a Responsabilidad Social (RS) son bastante prolíficas, incluso hay documentados estudios empíricos, descriptivos, de casos, análisis de contenido, análisis de memorias anuales (Correa, Hernández, Gutiérrez y Lopera, 2019; Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez, 2013; Baviera-Puig, García-Martínez y Gómez-Navarro, 2014) entre muchos otros, que permiten tener una mirada global de las actividades que desarrollan las organizaciones en materia de RS (Schröter, Dutzi y Withanage, 2021). Desde las condiciones específicas de los estudios, se pueden descubrir investigaciones sobre la influencia de la ética en la RS, la filantropía y su influencia en la estrategia de RS, la opinión de directores de RS sobre su manejo estratégico (Mababu, 2010), entre muchas otras. Todas estas investigaciones aportan al conocimiento y comprensión de las actividades de RS que desarrollan las organizaciones.

Latinoamérica parte de una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una Responsabilidad Social más activa, tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa (Peinado-Vara, 2011; Durán, Vega, Matus, Orozco-Toro y Ávila, 2020).

Autoras como Ferrari y Durán (2018), plantean que la RS es parte de la nueva cultura que está desencadenando los más notables cambios en el ambiente corporativo de los últimos años. Representa la percepción de una nueva dimensión de la empresa, que va más allá de la consecución de resultados operacionales positivos, o de la buena salud financiera, de mejores productos o servicios, precios competitivos y un alto nivel de atención al cliente. Significa una opción estratégica por prácticas económicas, sociales y ambientales que contribuyen a mejorar

la calidad de vida de ésta y de las próximas generaciones. Lo anterior se entiende en el marco de triple bottom line, en donde se asume que los aspectos económicos, sociales y ambientales constituirán la plataforma de la que partirán las estrategias corporativas de la RS, ya que las empresas no reducen su función a lo meramente económico, sino que ahora amplían sus círculos de responsabilidades (Mercader, 2010). La RS se convierte en un elemento positivo con beneficios reales tangibles e intangibles (Castaño Ramírez y Arias Sánchez, 2021).

Una organización responsable y sostenible es aquella que se preocupa por sus clientes, proveedores, colaboradores, la comunidad y el medio ambiente, y busca que sus relaciones con cada uno de ellos sean cada vez mejores, duraderas y confiables. Es también aquella que disminuye, atenúa, mitiga y compensa el impacto que sus actividades producen en el entorno.

Sobre todo, es una organización que se preocupa no solo por su propio beneficio, sino por el desarrollo con equidad social, por la protección de los recursos ambientales y el progreso económico de los entornos donde opera (Rojas, Ramírez y Danna, 2017). En este marco Capriotti y Zeller (2020) plantean que la comunicación de la RSE se ha vuelto un aspecto importante para mejorar la relación entre las empresas y sus públicos.

Actualmente las empresas emplean diversos canales y formatos para difundir y/o dar cuenta de sus actividades de RS. Dentro de los más utilizados se pueden mencionar la memoria de sostenibilidad (Azuelo, 2009; Lizcano, 2006; Mañas-Viniegra, Santos-Silva y González-Villa, 2020), la gestión de diversos índices e iniciativas como el GRI, el PNUD o el Pacto Global (Niño-Benavides y Cortés-Cortés, 2018), y en los últimos años se ha presentado una gran explosión de comunicación de la RS mediante el uso de redes sociales y de los propios canales de comunicación de las empresas, como sus páginas web, Instagram y Twitter (Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez, 2013, Martín y Andina, 2015). Sin embargo, algunas investigaciones demuestran que, en términos globales, el porcentaje de comunicación de esta temática es bajo en todas las empresas (Buitrago, 2021).

De acuerdo a Lock y Seele (2015), las memorias de sostenibilidad se utilizan, conjuntamente, como una herramienta de comunicación de la RS y de rendición de cuentas a las partes interesadas. En consecuencia, no sólo abarcan la comunicación externa, sino también la consistencia interna de la misma.

Para Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez (2013), todas las acciones de comunicación de la RS, además de servir a las empresas para demostrar cómo sus acciones corporativas están siendo desarrolladas para satisfacer las expectativas sociales y ambientales de sus principales *stakeholders*, se confirman como un instrumento estratégico de medida del riesgo reputacional. En este mismo escenario se entiende que mejorar la comunicación de las acciones de RS desempeñan un papel fundamental en la mejora de la confianza, que constituye la base de la legitimidad social (Baviera-Puig, García-Martínez y Gómez-Navarro, 2014).

Otra de las herramientas fundamentales para gestionar la comunicación de la RS son las redes sociales, debido a que se convierten en la vía de mayor alcance, lo que les permite a las organizaciones, no solo llegar a más personas, sino a más grupos de interés. Los medios masivos tradicionales, les dieron paso a las redes sociales como multiplicadores de la comunicación de RS, pues inclusive plataformas como Facebook o Twitter, han sido claves en la divulgación de las memorias de sostenibilidad (Yang, Basile y Letourneau, 2020).

Además de la complejidad de la comunicación de RS, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los encargados de estas estrategias es la decisión de si es correcto difundir las acciones de RS, y posteriormente, establecer la intensidad de dicho vínculo con los *stakeholders*. La discusión de cómo comunicar o no tiene menores implicaciones, pues instituciones públicas y privadas tales como el Global Compact de las Naciones Unidas, el libro Verde de la Comisión Europea, el Global Reporting Initiative recomiendan dar a conocer los esfuerzos que en materia de RS desarrollan las empresas. En este punto la importancia del debate no debe radicar en si es pertinente o no gestionar la comunicación de la RS, sino en que las organizaciones deben ser conscientes de que la RS debe ser una actividad diaria, de beneficio para todos los grupos de interés, y teniendo especial atención en la idea de que la RS no puede ser simplemente una vía para la mejora en la imagen de marca o en la reputación corporativa, por el contrario, debe ser parte de la gestión de transparencia de cada uno de sus grupos de interés (Sanchis Palacio, Campos Climent y Ejarque Catalá, 2021).

En la actualidad se pueden identificar cuatro elementos que están permeando constantemente el desarrollo de la RS (la ética, la globalización de la crisis económica, las comunicaciones y los valores intangibles), elementos que están íntimamente relacionados (Orozco, 2018). Desde esta orientación, autores como Martín y Andina (2015), establecen la existencia de diferentes tipos de estrategias comunicativas, entre las que destacan la estrategia de información (dar a conocer diferentes aspectos a los grupos de interés), la persuasiva (en donde se intenta influir en los conocimientos, actitudes y comportamientos) y la de diálogo (con implicación activa de los grupos de interés en la toma de decisiones). La comunicación estratégica de la RS en la que se valora la transparencia y el diálogo con los *stakeholders* requiere, aunque parezca obvio, una comunicación responsable, que antepone los valores corporativos, y que siempre esté en consonancia con la misión y la visión de la organización (Dudenhausen, Röttger y Czeppel, 2020; Kim y Lee, 2020).

La RS repercutirá favorablemente en la imagen de los consumidores (Severino-González, Villalobos-Antúnez, Matamala-Panes y Parada-Oyarce, 2021), e incluso genera una buena reputación de la organización siempre que su comunicación sea transparente y verificable (Shim y Kim, 2021). En este sentido, los estudios que analizan el diálogo con los grupos de interés alertan de la falta de comunicación real entre empresa y *stakeholders*. Autores como Abitbol, Meeks y Cummins (2019 citado en Monfort y Mas 2021) demostraron que, a pesar de los esfuerzos que realizan las empresas por difundir sus actividades de RS, acaban utilizando una comunicación unidireccional por la falta de un lenguaje que favorezca la interacción y la conversación.

El concepto de diálogo, clave en la teoría de las Relaciones Públicas –subrayado en el modelo simétrico bidireccional formulado por Gruning y Hunt (1984)–lo es también en la teoría de los *stakeholders* de la RS, que enfatiza la necesidad de conseguir un involucramiento proactivo por parte de los públicos, para conseguir así una comunicación basada en el diálogo constante (Barlett, Devin, 2011 citado en Estanyol, 2020). Sin duda, para las organizaciones la estrategia del diálogo plantea un desafío, que beneficia a todas las partes interesadas (Schaefer, Terlutter y Diehl, 2020).

1.2. MODELO DE CONVERGENCIA ENTRE COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Coincidiendo con ese enfoque en el diálogo y la participación de los *stakeholders*, para observar el vínculo entre RS y comunicación, los autores tomaron en cuenta la propuesta planteada por Durán, Mosquera y Vega (2017) que se basa en el *Modelo de Convergencia* entre Comunicación y Responsabilidad Social (Durán y Mosquera, 2016), el mismo que propone cuatro contextos evolutivos en los que se encuentran las empresas de acuerdo con su nivel de desarrollo en cuanto a la gestión de responsabilidad social y comunicación.

El mencionado Modelo tiene como fundamento la conjugación de las teorías de responsabilidad social de Garriga y Melé (2004), los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt (2000) y el continuo de colaboración de Austin y Reficco (2005), e identifica la relación que hay entre RS y comunicación.

Los contextos evolutivos a los que hace alusión el mencionado Modelo (Durán y Mosquera, 2016), y en los que se ubican las empresas son:

- a) *Organizaciones centradas en el negocio.*
- b) *Organizaciones centradas en la rendición de cuentas.*
- c) *Organizaciones centradas en los intereses de los públicos.*
- d) *Organizaciones centradas en el bien común.*

De acuerdo con el Modelo, es de esperarse que en una organización la RS y la comunicación coinciden en un mismo contexto y guarden correspondencia entre sí, lo que significa que apunten a los mismos objetivos y evolucionen hacia un contexto más avanzado en cuanto a alcanzar la sostenibilidad de la organización para su propio beneficio y el de la sociedad. Sin embargo, no siempre resulta de esa manera y, según Durán, Mosquera y Vega (2017), en la práctica se presentan cuatro escenarios:

- a) *Convergencia total*, que se presenta cuando en la empresa la gestión de RS y la de comunicación coinciden en un mismo contexto.
- b) *Convergencia dominante*, que sucede cuando ambas disciplinas coinciden en dividir su tendencia en dos o más contextos, por lo general uno dominante y otro de manera menos relevante.
- c) *Divergencia concentrada*, este escenario ocurre cuando la RS apunta claramente a un contexto y la comunicación a uno distinto. En este se pueden presentar dos variantes:
 - c.1.1. Que la comunicación se haga presente en un contexto más avanzado que la RS.
 - c.1.2. Que la comunicación se haya quedado en un contexto menos evolucionado, con respecto a la RS.
- d) *Divergencia esparcida*, escenario en el cual tanto la RS cuanto la comunicación presentan características que guardan relación con distintos contextos y no coinciden en ellos.

Conocer los escenarios en los que se encuentran las empresas permite comprender qué aspectos de la gestión de RS y de la comunicación impulsan la sostenibilidad y cuáles la obstaculizan; así como plantear estrategias y tácticas que permitan avanzar mejor en el proceso de convertirse en una organización responsable social, ambiental y económicamente, con proyección no solamente a la actual, sino también a las futuras generaciones.

El abordaje que se hace en el presente artículo se construye desde una perspectiva crítica, en el sentido de que se pretende formular recomendaciones para mejorar la realidad diagnosticada; propositiva, en razón de que no se queda en la mera contemplación, sino que plantea una propuesta frente a la realidad; evolucionista, ya que considera que cada uno de los contextos puede ir mejorando hacia un modelo ideal, que es el denominado del bien común y compleja, porque mira las particularidades de la realidad de cada organización u empresa, desde el pensamiento complejo que proporciona una mirada con orden, claridad, distinción y precisión en el conocimiento «sin aislar al objeto de estudio de su contexto, de sus antecedentes, de su devenir» (Morin, 1998, p. 45).

En medio de esa complejidad y evolución constante, es posible, además, coadyuvar desde la comunicación hacia un contexto de RS y comunicación centrado en el bien común, a partir del conocimiento del escenario que atraviesa la organización.

1.3. OBJETIVOS

Con base en la propuesta mencionada, los autores del presente artículo pretendieron:

- a) Constatar en las 96 empresas si el desarrollo y las prácticas de la RS y la comunicación avanzan de manera coordinada y paralela o si una de las disciplinas está más avanzada que la otra.
- b) Analizar la relación entre la RS y las prácticas de comunicación a partir de los escenarios de convergencia / divergencia propuestos en el Modelo.
- c) Formular recomendaciones para cada uno de esos escenarios, según el tipo de relación entre las dos disciplinas.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La investigación resulta relevante porque llena el vacío existente en la bibliografía con respecto a lo que sucede en los países latinoamericanos en torno a la vinculación de la RS y la comunicación y permite una orientación teórica para el ejercicio de una práctica de comunicación responsable con la sociedad, el medio ambiente y la economía.

El análisis realizado en empresas que son de distinta naturaleza y por lo tanto se encuentran en distintos escenarios en cuanto a la relación entre RS y comunicación, lleva a proponer diversas estrategias que se deben aplicar para responder a las necesidades comunicacionales de los *stakeholders* y avanzar hacia un desarrollo sostenible de las organizaciones y la sociedad.

2. DISEÑO Y MÉTODO

Esta investigación aborda el nivel de desarrollo de la RS y la comunicación en empresas grandes de Ecuador, Colombia y Chile, así como la relación entre esas áreas disciplinarias; con la perspectiva de concluir con políticas que orienten a los/las profesionales de esas áreas en la ejecución de estrategias que vuelven sostenibles a las empresas y su entorno.

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio exploratorio con alcance descriptivo, que utiliza una metodología cuantitativa no experimental, y plantea conclusiones de manera inductiva, es decir, parte del análisis casuístico de una muestra de 96 empresas para proponer conclusiones y recomendaciones aplicables a la generalidad de las empresas que tienen en común un escenario de RS y comunicación similar.

El estudio aborda las empresas ecuatorianas, colombianas y chilenas de tamaño grande y que han sido incluidas en el ranking de las 100 empresas que obtuvieron mayores utilidades en el año 2018, de acuerdo con revistas especializadas en cada país (Ekos en Ecuador, Dinero en Colombia y América Economía en Chile), para ello se aplicó el criterio de que son prioritariamente las empresas con mayores utilidades las que deberían invertir parte de sus recursos en el cumplimiento de su RS y una gestión de comunicación que la posibilite.

En materia de Responsabilidad Social, en Ecuador la Asamblea Nacional resolvió la adopción de la Agenda 2030 como referente obligatorio de todas instancias administrativas del país el 20 de julio de 2017; en Colombia desde 2015 funciona una Comisión Interinstitucional al más alto nivel, cuyo objetivo es la efectiva implementación de la Agenda de Desarrollo mediante políticas públicas, planes, acciones y programas; de la misma manera, en Chile se constituyó en 2016 el Consejo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuyas principales funciones son asesorar al Presidente de la República y servir de instancia de coordinación con organizaciones gubernamentales internacionales, el sector privado y la sociedad civil (CEPAL, 2019, p.76).

Para realizar el análisis se decidió trabajar con una muestra no probabilística. Tomando en cuenta el teorema del límite central se procuró una muestra cercana a 100 empresas, buscando una distribución normal en sus características.

La investigación indaga sobre dos dimensiones: Responsabilidad Social y Comunicación. En cada una de ellas se han determinado cinco variables observables, sobre las cuales se señalan cuatro descripciones o ítems que podrían corresponder a la realidad de la empresa y que reflejan los cuatro contextos a los que se orienta o centra la organización. El encuestado/a debe hacer una ponderación de 10 puntos entre esas opciones, de acuerdo a cuanto se ajustan las mismas a la realidad de su empresa. A continuación, en las tablas 1 y 2, se indican las variables y opciones que corresponden a cada dimensión:

TABLA 1. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL

| DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL | | | | |
|--|--|---|---|---|
| VARIABLES | | | | |
| LÍNEA CONCEPTUAL | TIPO DE COLABORACIÓN | PLANIFICACIÓN Y RECURSOS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL | PLANIFICACIÓN DEL CUIDADO AMBIENTAL | RESPECTO A LOS DERECHOS DE LOS DEMÁS |
| <p>1) En mi organización todos nos enfocamos en maximizar las utilidades de la empresa a través de las distintas actividades que desempeñamos.</p> <p>2) En mi organización todos procuramos la mayor eficiencia para cumplir responsablemente con la misión que la organización tiene en la sociedad.</p> <p>3) En mi organización todos procuramos entender a los grupos sociales que están en nuestro entorno para responder a sus necesidades.</p> <p>4) En mi organización nuestras acciones se enfocan en alcanzar una sociedad más justa.</p> | <p>1) Mi organización no brinda colaboración a ninguna otra.</p> <p>2) Mi organización brinda colaboración a otras cuando se lo piden, de acuerdo con lo que a la organización le interesa dar.</p> <p>3) Mi organización se preocupa por escuchar cuando se le pide colaboración para que ésta sea adecuada a lo que el solicitante necesita, sin olvidar las necesidades de mi empresa.</p> <p>4) Mi organización dialoga y colabora en igualdad de condiciones con varias otras para cumplir su rol en la sociedad.</p> | <p>1) En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente siempre y cuando signifiquen un ahorro económico.</p> <p>2) En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente porque es una tendencia actual y eso favorece la imagen.</p> <p>3) En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente porque hay grupos que se ven beneficiados.</p> <p>4) Mi organización cuenta con un Plan Ambiental para asegurar el bienestar de las actuales y futuras generaciones.</p> | <p>1) En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente siempre y cuando signifiquen un ahorro económico.</p> <p>2) En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente porque es una tendencia actual y eso favorece la imagen.</p> <p>3) En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente porque hay grupos que se ven beneficiados.</p> <p>4) Mi organización cuenta con un Plan Ambiental para asegurar el bienestar de las actuales y futuras generaciones.</p> | <p>1) En mi organización los derechos de los demás son importantes si no afectan los recursos de la empresa.</p> <p>2) En mi organización se respetan los derechos de los demás para evitar daños en la imagen.</p> <p>3) En mi organización nos preocupamos por conocer los derechos de los demás para evitar infringirlos.</p> <p>4) En mi organización el respeto a los derechos de los demás es un valor que está sobre cualquier otro.</p> |

Fuente: Elaboración propia con base en Durán y Mosquera (2016b)

TABLA 2. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

| DIMENSIÓN COMUNICACIÓN | | | | |
|---|---|---|--|---|
| VARIABLES | | | | |
| FLUJO DE COMUNICACIÓN | OBJETIVO DE COMUNICACIÓN | ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN | PERFIL DEL COMUNICADOR | DISCURSO DE LA ORGANIZACIÓN |
| <p>1) En mi organización se difunde la información para ella y mayoritariamente la dirigen los directivos a sus diferentes públicos.</p> <p>2) En mi organización la información que se difunde es verificada antes de que los directivos la den a conocer a sus diferentes públicos.</p> <p>3) Para emitir información mi organización se esfuerza por conocer las necesidades de nuestros públicos.</p> <p>4) Para mi organización los diferentes públicos son considerados interlocutores con quienes se mantiene un diálogo continuo.</p> | <p>1) La comunicación en mi organización mayoritariamente apunta a la venta de sus productos o servicios.</p> <p>2) La comunicación en mi organización pretende rendir cuentas a la ciudadanía y fortalecer su imagen a través de ello.</p> <p>3) Mi organización hace esfuerzos por conocer a sus públicos para responder a sus necesidades con estrategias pertinentes.</p> <p>4) Mi organización procura establecer un diálogo con sus públicos para optimizar sus vínculos con ellos.</p> | <p>1) Las estrategias de mi organización son fundamentalmente la publicidad, el marketing de causas y los boletines de prensa.</p> <p>2) Mi organización utiliza como estrategias los informes de gestión, las asambleas públicas, eventos de socialización, recorridos de obras, casas abiertas, etc.</p> <p>3) En mi organización solemos hacer estudios de imagen, sondeos de opinión pública, estudios de mercado, etc.</p> <p>4) En mi organización utilizamos estrategias tanto de comunicación mercadológica, como organizacional e institucional, enfocadas hacia objetivos globales que toman en cuenta el entorno interno y externo de la organización.</p> | <p>1) El comunicador ideal en mi organización debe procurar conocimientos en el área de la publicidad y las comunicaciones integradas al marketing.</p> <p>2) El comunicador ideal en mi organización debe ser un experto en rendición de cuentas y relaciones con los medios masivos de comunicación.</p> <p>3) El comunicador ideal en mi organización debe procurar ser un experto en investigación de mercados, sondeos de opinión pública, auditorías de imagen, etc.</p> <p>4) El comunicador ideal en mi organización debe procurar ser un profesional generalista y polivalente, con visión holística y que atienda tanto los intereses de la organización como los de sus públicos.</p> | <p>1) El discurso de mi organización se plantea en función de beneficiar nuestros objetivos de venta de bienes y servicios.</p> <p>2) El discurso de mi organización se plantea en función de mantener informados a los públicos de lo que hacemos y quienes somos.</p> <p>3) El discurso de mi organización se plantea procurando responder a los intereses y necesidades de los públicos.</p> <p>4) El discurso de mi organización se plantea en forma estratégica, considerando la visión de la organización y su misión en la sociedad.</p> |

Fuente: Elaboración propia con base en Durán y Mosquera (2016b)

La técnica de recolección de datos seleccionada fue la encuesta, utilizando para ello el instrumento de investigación (Durán y Mosquera, 2016b), presentado en el 10 Congreso Comunicación, Economía Creativa y Organizaciones, efectuado en Sao Paulo, Brasil, bajo la dirección de la Asociación Brasileña de Investigadores en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (ABRAPCORP) y validado posteriormente en empresas ecuatorianas (Durán, Mosquera y Vega, 2017).

2.2. PROCEDIMIENTO

Partiendo de los listados del ranking de las 100 empresas más grandes de los tres países se construyó la base de datos para establecer contacto con los/las profesionales a cargo de la RS y/o la comunicación en las empresas. Se realizaron llamadas telefónicas a 300 comunicadores/ras para motivarlos a ser parte del estudio respondiendo el instrumento que era enviado a sus correos electrónicos a través de la plataforma digital.

Entre mayo de 2019 y abril de 2020, se cerró el estudio con noventa y seis (96) respuestas, lo que equivale a una tasa de respuestas del 32 %. Entre las personas que respondieron, 24 fueron de empresas ecuatorianas, 34 de colombianas y 38 de chilenas.

Junto con el envío del instrumento se les remitió a los encuestados/as la instrucción de que debían distribuir 10 puntos en cada una de las variables de los apartados en ambas disciplinas, señalando un puntaje más alto en el caso de las opciones que guardan mayor similitud con lo que sucede en su empresa, pudiendo distribuir los 10 puntos entre dos o más de ellas, si correspondía u otorgarle la totalidad a una descripción.

Para la calificación de este test se sumaron los puntajes asignados en las cinco variables, de cada contexto. El nivel de desarrollo de RS y el modelo de comunicación con mayor puntuación son los que predominan en la organización referida. Los resultados de la suma de las variables se presentan a través de gráficos de radar, los que permiten visualizar cuál es el contexto de sostenibilidad y de comunicación que predomina en cada organización, así como la convergencia o divergencia entre los dos.

3. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el artículo se realizó el análisis individual del caso de cada una de las 96 empresas, a través de la generación de gráficos de radar, en los que se observa el tipo de relación que hay entre las dos disciplinas. Luego se agruparon los casos empresariales de acuerdo con el tipo de vínculo que se produce entre las prácticas de RS y comunicación en ellas.

Para facilitar la explicación en este artículo de cómo se configura el escenario al que pertenece cada empresa y ante la imposibilidad de presentar los 96 gráficos, se procedió a promediar los puntajes de las empresas que están en un escenario coincidente y se presenta un gráfico representativo del escenario para su interpretación y análisis.

Con base en los resultados se proponen políticas y sugieren estrategias que podrían aportar a la transformación de las organizaciones hacia un esquema de mayor compromiso con la sociedad.

4. RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente, los respondientes distribuyeron un total de 10 puntos para cada una de las cinco variables de análisis, dando como resultado un total máximo de 50 puntos en cada dimensión. La distribución de estos puntos refleja dos escenarios macro en los cuales se sitúan las prácticas de sostenibilidad y comunicación de cada empresa. El primer escenario macro permite apreciar el nivel de convergencia entre la orientación teórica del pro-

ceso de responsabilidad social (sostenibilidad) de la empresa y el modelo de comunicación, mientras que en el segundo se puede observar el grado de divergencia entre las dos disciplinas. A su vez, cada escenario macro contiene dos subclasificaciones que ayudan a entender mejor las particularidades de la gestión de las empresas: una *convergencia* que puede ser total o dominante y una *divergencia* que puede ser concentrada o esparcida.

Al analizar las respuestas de las 96 empresas, se puede observar dos escenarios que sobresalen: *convergencia dominante* y *divergencia esparcida* (ver Tabla 3). A continuación, se procederá a analizar cada uno de los escenarios presentados.

TABLA 3. N° DE EMPRESAS POR ESCENARIO

| Escenario | N°. empresas |
|-------------------------|--------------|
| Convergencia Total | 4 |
| Convergencia Dominante | 35 |
| Divergencia Concentrada | 23 |
| Divergencia Esparcida | 34 |
| Total | 96 |

4.1. PRIMER ESCENARIO: CONVERGENCIA

4.1.1. Convergencia Total

Una convergencia total se presenta cuando la gestión de la comunicación y RS de la empresa se encuentran alineados; es decir, cuando la distribución de puntos en ambas disciplinas se concentra principalmente en un contexto específico. De las 96 empresas analizadas, solamente cuatro se ubican dentro de este escenario, todas del Ecuador (ver Tabla 4).

TABLA 4. N° DE EMPRESAS EN CONVERGENCIA TOTAL POR PAÍS

| País | N°. de empresas |
|--------------|-----------------|
| Ecuador | 4 |
| Colombia | 0 |
| Chile | 0 |
| Total | 4 |

Al promediar los puntajes de todas las empresas y plasmar el resultado en un gráfico de radar (ver Figura 1), se puede observar como las líneas que representan las dos disciplinas se superponen y apuntan hacia un contexto específico, en este caso, del Bien Común. Esto demuestra que tanto la gestión de la RS como de la comunicación en estas empresas se encuentran alineadas. Esto implica una filosofía organizacional ideal en la que predomina la preocupación por el bienestar de la sociedad y un modelo de comunicación simétrico y bidireccional que apoya el aceleramiento del proceso de responsabilidad social.

FIGURA 1. GRÁFICO DE RADAR DE ORGANIZACIONES EN CONVERGENCIA TOTAL

La recomendación pertinente a las empresas, cuyas respuestas a las encuestas apuntarían a que se encuentran en este escenario es que mantengan la coordinación entre las dos áreas. En el caso en que, como en las empresas analizadas, se encuentren en el contexto del Bien Común corresponde sugerir que se mantenga la gestión con esa orientación, es decir una comunicación simétrica bidireccional, que permita la comprensión mutua entre la organización y sus públicos de interés, facilitando el cumplimiento de su responsabilidad social, ambiental y económica.

En el escenario de que ambas disciplinas coinciden en un contexto anterior, es recomendable que las acciones de comunicación que se realicen estén enfocadas a abrir espacios que preparen a la organización para el siguiente; es decir, por ejemplo, si se trata del primer contexto, centrado en los negocios, emprender acciones propias del de rendición de cuentas (observar los ítems del segundo contexto en la tabla 1) que faciliten a la organización avanzar hacia el mismo en lo referente a responsabilidad social (ítems tabla 2). De la misma manera sucede con los siguientes contextos.

4.1.2. Convergencia Dominante

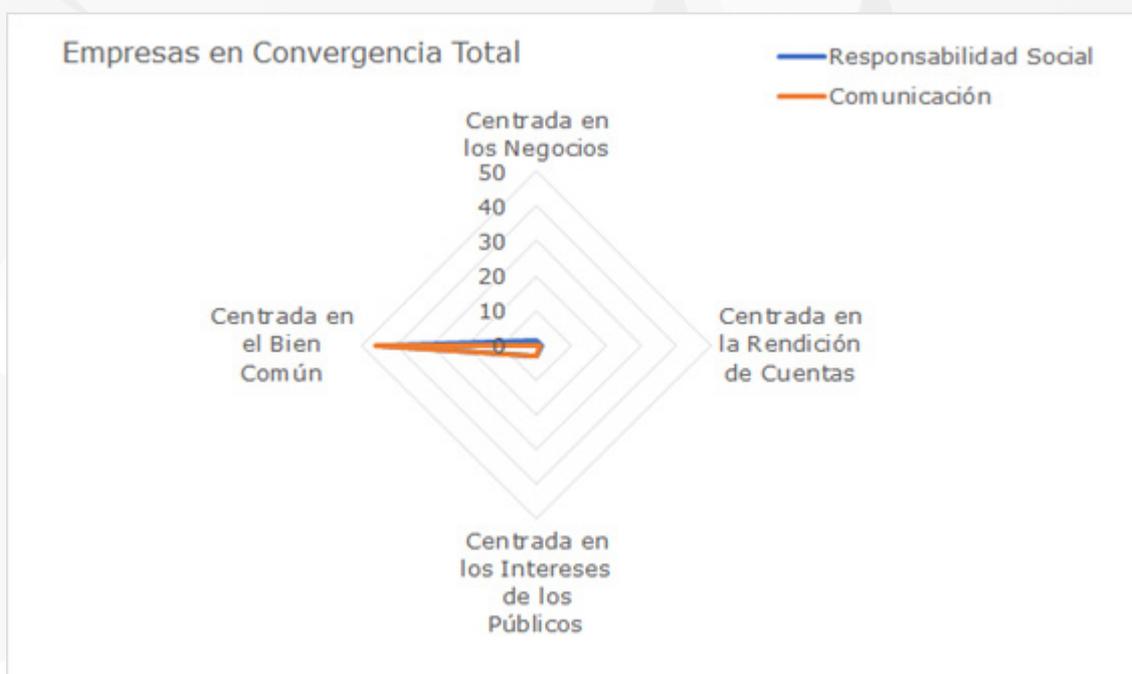
Una *convergencia dominante* se presenta cuando se observa una tendencia clara hacia un mismo contexto en ambas disciplinas, pero a su vez una tendencia menor hacia un contexto o más, en forma secundaria. De las 96 empresas analizadas, 35 se ubican dentro de este escenario, que es uno de los más observados a partir de la muestra (ver Tabla 5).

TABLA 5. N° DE EMPRESAS EN CONVERGENCIA DOMINANTE POR PAÍS

| País | N° empresas |
|--------------|-------------|
| Ecuador | 10 |
| Colombia | 10 |
| Chile | 15 |
| Total | 35 |

Este escenario se puede apreciar gráficamente como un triángulo que apunta uno de sus ángulos significativamente hacia una tendencia principal y otros hacia una o dos tendencias secundarias (ver Figura 2). En el caso del promedio de las organizaciones analizadas, la orientación principal es hacia el Bien Común, contexto en el cual es mayor la orientación de comunicación que la de RS, mientras que la orientación secundaria, mayor en la RS que en comunicación, se dirige hacia los *Intereses de los Públicos*, lo que implica que las empresas tienen una alta preocupación sobre la importancia de las necesidades de sus *stakeholders* y cómo éstas puede afectar sus operaciones.

FIGURA 2 GRÁFICO DE RADAR DE ORGANIZACIONES EN CONVERGENCIA DOMINANTE



Para formular recomendaciones en este contexto, en el que hay convergencia en dos o más orientaciones, es necesario observar los ítems del más avanzado entre ellos en cuanto a la gestión de comunicación (tabla 1 y tabla 2) y recomendar aquellas prácticas para coadyuvar a superar los contextos menos avanzados.

En el caso de la organización promedio entre las analizadas que coinciden en este contexto, se observa que la comunicación tiene una evolución mayor hacia el Bien Común, lo que, como menciona la teoría, favorecerá a alcanzar un contexto de RS cuya filosofía contempla el bienestar de la sociedad y la vigencia de los derechos universales.

4.2. SEGUNDO ESCENARIO: DIVERGENCIA

4.2.1. Divergencia Concentrada

Una empresa se ubica en un escenario de *divergencia concentrada* cuando su gestión de RS apunta hacia un contexto mientras que su gestión de comunicación hacia otro. De las 96 empresas analizadas, 23 se ubican dentro de este escenario (ver Tabla 6).

TABLA 6. N° DE EMPRESAS EN DIVERGENCIA CONCENTRADA POR PAÍS

| País | No. de empresas |
|--------------|-----------------|
| Ecuador | 4 |
| Colombia | 9 |
| Chile | 10 |
| Total | 23 |

Gráficamente, esta situación presenta dos figuras que no coinciden (ver Figura 3); pues apuntan a distintos contextos.

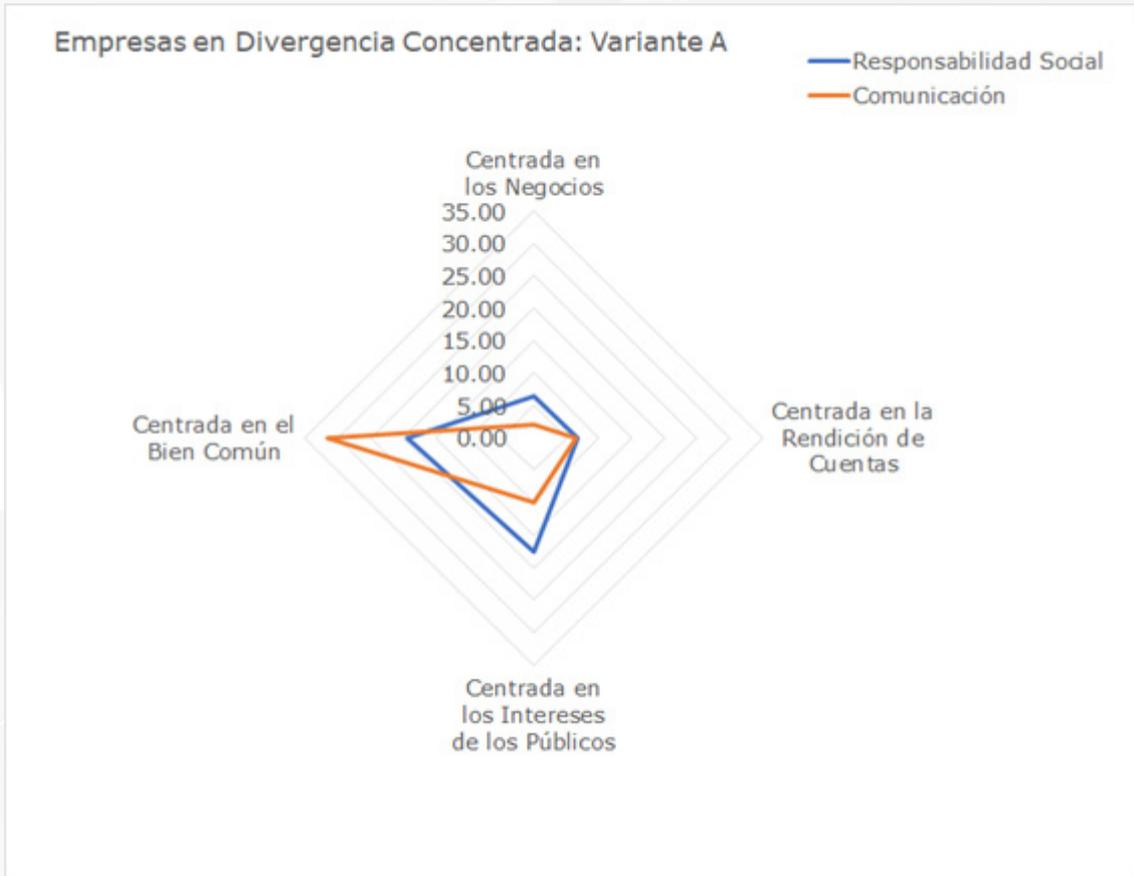
FIGURA 3. EMPRESAS EN DIVERGENCIA CONCENTRADA



En este escenario se dan dos variaciones:

- a) La primera, en la que la gestión de comunicación apunta hacia un contexto más avanzado que la RS, en cuyo caso, de acuerdo con la teoría, las prácticas de comunicación favorecen el paso hacia un nuevo contexto a través de los flujos de comunicación que utiliza, sus objetivos y estrategias, el perfil del comunicador/a y el discurso que utiliza la organización. Entre las empresas analizadas, 13 presentan esta característica (ver figura 4).

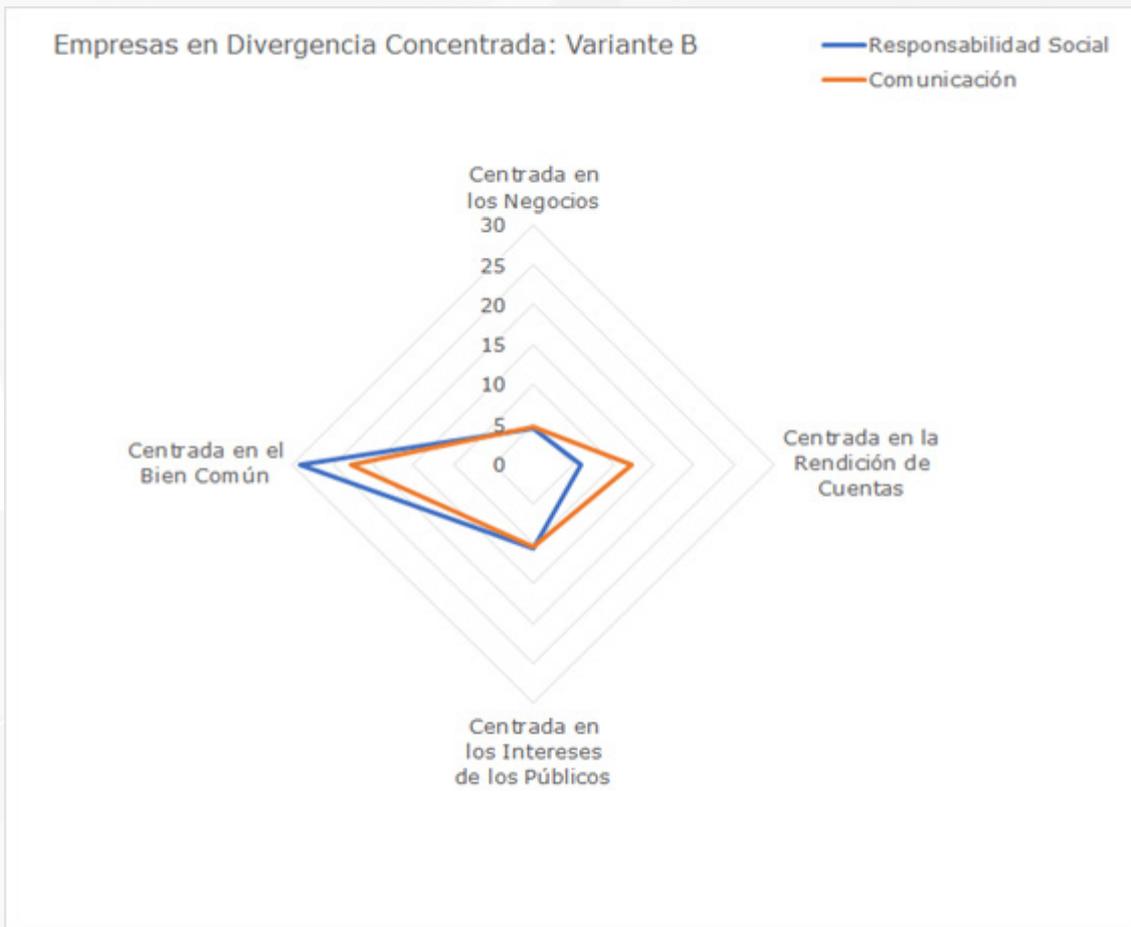
FIGURA 4. ORGANIZACIONES EN DIVERGENCIA CONCENTRADA - VARIANTE A



En los casos analizados de la divergencia concentrada, en la variante A se nota una clara orientación hacia el Bien Común, por lo que corresponde recomendar un mayor énfasis en la comunicación interna con el objetivo de involucrar a directivos/as y colaboradores en la gestión; así como también generar información sobre las acciones de RS para otorgar valor a las mismas dentro de la organización. Sería de esperarse que el trabajo de RS comience a evolucionar desde un contexto centrado en los Intereses de los Públicos a otro con preocupación en el Bien Común.

b) La segunda variación se ve a la gestión de comunicación estancada en un contexto menos desarrollado, mientras que la de RS ejecuta una gestión propia de un contexto más avanzado. En este caso, la comunicación, lejos de facilitar el proceso de responsabilidad social (sostenibilidad) puede convertirse en una limitante. Entre las empresas estudiadas, 10 presentan esta variante (ver figura 5).

FIGURA 5. ORGANIZACIONES EN DIVERGENCIA CONCENTRADA - VARIANTE B



En el caso de la empresa promedio entre las que se ubican en esta variante, en el que la gestión de comunicación se encuentra aún en el contexto de las Organizaciones Centradas en la Rendición de Cuentas cabe sugerir que se incorporen estrategias que en primer lugar permiten mirar hacia los Intereses de los Públicos, a través de auditorías de comunicación, estudios de mercado, diagnósticos de clima organizacional, etc., para posteriormente pasar a fortalecer la gestión con la aplicación de las estrategias propias del contexto del Bien Común, en el que ya se está trabajando en cuanto a Responsabilidad Social.

4.2.2. Divergencia Esparcida

En este último escenario surgen dos o más orientaciones sin ningún alineamiento entre la gestión de la RS y la comunicación. De las 96 empresas estudiadas, 34 se ubican en este escenario. De ellas, más del 80% se encuentran en Colombia y Chile.

TABLA 7. N° DE EMPRESAS EN DIVERGENCIA ESPARCIDA POR PAÍS

| País | No. de empresas |
|--------------|-----------------|
| Ecuador | 6 |
| Colombia | 15 |
| Chile | 13 |
| Total | 34 |

Este escenario se caracteriza visualmente como una imagen de dos figuras que no coinciden en todos sus puntos y que más bien se esparcen por todo el gráfico (ver Figura 6). Esta distribución implica que la gestión de RS y de comunicación no convergen. Para avanzar desde este escenario, se requiere de un esfuerzo deliberado para tratar los puntos más débiles de la gestión con acciones de comunicación que guarden coherencia con el comportamiento de la empresa en materia de RS.

FIGURA 6. EMPRESAS EN DIVERGENCIA ESPARCIDA



En el caso de la empresa promedio, que se puede observar para el análisis de este escenario se observa que la comunicación muestra una orientación al contexto centrado en los Negocios, superado por la gestión de RS que realiza la organización, de tal manera que cabe recomendar que se desarrollen estrategias tanto de Rendición de Cuentas, tales como presentación de informes; así como también que se implementen estrategias de diagnóstico para conocer los intereses y necesidades de los públicos, para con base en ello iniciar el diálogo simétrico y bidireccional que requiere la gestión de RS, caracterizada en el contexto del Bien Común.

4.3. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS

El nivel de desarrollo de RS y la comunicación son procesos dinámicos que están en constante evolución y pueden alinearse o desalinearse según la naturaleza o enfoque que le otorgue la empresa. En el mejor escenario, la gestión de comunicación llega a ser un soporte estratégico que agiliza el proceso de RS de una empresa; en el peor, puede llegar a convertirse en un ancla que le impide al proceso alcanzar su máximo potencial.

Si bien, desde la teoría, lo ideal es que el avance de la RS y la comunicación vayan de la mano, los resultados reflejan que el 40,62% de las empresas en los tres países se sitúan en el escenario macro de Convergencia, mientras que el 59,37% se encuentran en el escenario de Divergencia.

La *convergencia total* se presenta como un escenario ideal, ya que la gestión de comunicación ayuda a conciliar los intereses y establecer el diálogo entre las empresas y sus diferentes públicos para la consecución del llamado «Bien Común», en la realidad solamente cuatro empresas se ubican en ese escenario según los/las profesionales que respondieron el cuestionario. No se encontró en la muestra de 96 empresas alguna que muestra convergencia total en otro contexto.

Los dos tipos de subescenarios que se observan con mayor frecuencia son *convergencia dominante* y *divergencia esparcida*. En el caso del escenario de *convergencia dominante*, donde se observa una orientación hacia dos contextos, es importante analizar los puntos asignados a aquellas variables que podrían estar limitando el proceso de RS, así como también la gestión de comunicación para direccionar las prácticas organizacionales hacia un contexto más avanzado.

No se ha encontrado mayor incidencia del sector o actividad de la organización en el escenario en el que se ubican las empresas, salvo el caso del sector de minería y/o petróleos, en el que predomina la divergencia esparcida con respecto a sus prácticas de sostenibilidad y comunicación.

Entre las empresas del escenario de convergencia dominante, los dos contextos más sobresalientes son el Bien Común e Intereses de los Públicos. Apenas dos empresas en este escenario mostraron una inclinación significativa hacia los contextos menos evolucionados como son el de las empresas Centradas en los Negocios y el de las empresas Centradas en la Rendición de Cuentas. Esto refleja un distanciamiento por parte de las empresas de una gestión que prioriza solamente la preocupación por la utilidad económica y se centra en la publicidad y el marketing e incluso de aquellas que simplemente prefieren hacer una rendición de cuentas con miras a una permanencia administrativa y la imagen de la empresa.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES

5.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El presente artículo cumple con el objetivo de constatar el nivel de desarrollo de las prácticas de RS y comunicación en las empresas que forman parte de la muestra, encontrando que solamente en un 40,62% de las mismas la RS y la comunicación avanzan de manera coordinada y responden a los mismos objetivos.

Así mismo, con respecto al objetivo de analizar la relación entre las prácticas de las dos disciplinas, llama la atención que en el escenario de divergencia esparcida subsisten las empresas en las que si bien la RS se encuentra mayoritariamente en los escenarios más avanzados, centrados en los Intereses de los Públicos y el Bien Común; sus prácticas de comunicación todavía se centran mayoritariamente en la publicidad y el marketing, ignorando la función esencial de establecer el diálogo con los públicos o *stakeholders*, para responder satisfactoriamente a sus necesidades e intereses.

De la misma manera, el artículo alcanza a formular recomendaciones para cada uno de esos escenarios, conscientes de que con fines explicativos se presenta el ejemplo de una organización promedio de las que están en cada escenario; sin embargo, el Modelo brinda la posibilidad de contemplar el caso individual de cada una de las empresas, lo que permitiría hacer recomendaciones más precisas y que tomen en cuenta cada una de las variables que se observan en las tablas 1 y 2.

5.2. LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación desarrollado ha permitido percatarse de algunas limitaciones de este estudio y oportunidades para proyectos futuros dentro de la misma línea de investigación.

En primer término, la pretensión de la investigación, con una muestra de 96 organizaciones grandes, no es extrapolar los resultados a la generalidad de las empresas; ya que el instrumento permite analizar el caso de cada una de ellas y más bien, se podría profundizar el análisis para formular recomendaciones específicas para cada caso estudiado, permitiendo a los/las profesionales en ejercicio notar la relación que existe entre el proceso de RS que desarrolla su organización y las estrategias y tácticas de comunicación que aplican, con base en lo cual podrán considerar las posibilidades de fortalecer o realizar ajustes en su gestión de comunicación.

En segundo lugar, las encuestas fueron aplicadas a ejecutivos/vas que trabajan en el área de comunicación y RS en las propias empresas; lo que conlleva el riesgo de que los criterios emitidos por los responsables de la imagen y reputación están influenciados por lo que ellos consideran ideal y no por lo que realmente sucede en las organizaciones. Para superar esta limitación se podrían realizar estudios superiores que indaguen las opiniones de los *stakeholders*, como clientes, proveedores y colaboradores.

Los investigadores consideran que, en tercer lugar, es una limitación la aplicación de la encuesta a través de una plataforma web, ya que la tasa de respuestas a este tipo de encuesta suele ser inferior. Se trató de minimizar este riesgo a través de un proceso minucioso de formalización y contacto directo para la solicitud de respuesta a los sujetos.

La validación del modelo se efectuó en Ecuador, Colombia y Chile; pero es deseable que luego de la publicación del presente artículo se aplique el instrumento en otros países, para obtener nuevos hallazgos que permitan dilucidar otro tipo de relaciones entre los escenarios y características de las organizaciones.

Desde cada una de estas perspectivas, se puede entender la pertinencia de las investigaciones asociadas a la gestión de la comunicación de la RS. Por un lado, se advierte que son necesarios más estudios que permitan vincular la forma en que las organizaciones ponen en marcha sus

acciones de Responsabilidad Social con la comunicación de estas iniciativas. En segundo lugar, se infiere que las empresas que implementan programas de RS deberían ampliar sus propuestas de comunicación en diversos medios y formatos, no solo mediante memorias de sostenibilidad, sino acudir a otras fuentes tan importantes como las redes sociales. En tercer lugar, se puede concebir que la RS requiere necesariamente de una comunicación simétrica bidireccional, en donde cada uno de los grupos de interés hagan parte de un diálogo transparente, que en definitiva lleve a procesos de consenso y coadyuven en la construcción de una relación respetuosa y mutuamente satisfactoria entre la organización y cada uno de los *stakeholders*.

6. REFERENCIAS

- Austin, J. & Reficco, E. (2005). Aspectos clave de la colaboración (Key Aspects of Collaboration). In M. T. Barajas (Ed.), *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil (Social partnering in Latin America)* (pp. 3-30). New York, NY: Banco Interamericano de Desarrollo. Retrieved from <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Alianzas-sociales-en-Am%C3%A9rica-Latina-Ense%C3%B1anzas-extra%C3%ADdas-de-colaboraciones-entre-el-sector-privado-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil.pdf>
- Azuero, D. (2009). La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable. *Cuadernos Forética*, 13.
- Baviera-Puig, A., García-Martínez, G.; Gómez-Navarro, T. (2014). Propuesta metodológica mediante ANP para la evaluación de las memorias de sostenibilidad del sector agroalimentario español. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 14(1), 81-101.
- Buitrago, J. (2021). La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial: el caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia. *Innovar*, 31(80), 97-112. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93667>
- Capriotti, P. y Zeler, I. (2020). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con las empresas globales. *Palabra Clave*, 23(2), e2327. <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.7>
- Castaño Ramírez, A. D., & Arias Sánchez, S. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: Una revisión sistemática. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-25. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>
- CEPAL. (2019). *Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en América latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44551-informe-avance-cuatrienal-progreso-desafios-regionales-la-agenda-2030-desarrollo>
- Correa, D., Hernández, D., Gutiérrez, B., Lopera, M. (2019). Aproximaciones sobre la incidencia de los reportes de sostenibilidad y gobierno corporativo en el valor de las empresas: evidencia desde Chile y Colombia. *Revista Criterio Libre*, 17(30), 231-254. Doi: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/5811/5400>
- Dudenhause, A., Röttger, U. & Czepel, D. (2020). Do Corporations Communicate What the General Public Expects? Investigating the Gap between Corporate Self-image and Public Perceptions of Corporate Responsibility. *International Journal of Strategic Communication*, 14 (1), 25-40. Doi: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1688335>
- Durán, A. M., Mosquera, P. (2016b). Correspondencia de los modelos de relaciones públicas a distintos contextos evolutivos de responsabilidad social empresarial (Connection between Public Relations models and the evolutionary contexts of Corporate Social Responsibility). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 91-112. Retrieved from <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/397>

- Durán, A. M., Mosquera, P., & Vega, M. (2017). Analysis of Public Relations Management as a Sustainable Pillar in Ecuadorian Organizations in Different Contexts. In L. M. Gómez, L. Vargas-Preciado, & D. Crowther (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance* (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Volume 11) (pp. 199-222). Bingley, UK: Emerald.
- Durán, A., Vega, M., Matus, P., Orozco-Toro, J. & Ávila, C. (2020). Influencia de la cultura nacional en la gestión de comunicación para la sostenibilidad. *Cuadernos.info*, (47), 184-210. <https://doi.org/10.7764/cdi.47.1859>
- Estanyol, E. (2020). Comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC): Análisis de las campañas más premiadas en 2018. *Profesional de la información*, 29(3), e290334. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.34>
- Ferrari, M., Durán, A. (2018). Gestión de relaciones públicas en procesos de sustentabilidad: Estudio comparativo en empresas brasileñas y ecuatorianas. En M. A. Ferrari y A. M. Durán (Eds.), *Tejiendo sustentabilidad desde la comunicación en América Latina* (pp. 13-74). Universidad del Azuay.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relation*. Holt, Rinehart, & Winston.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas (Managing Public Relations)*. Gestión 2000.
- Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. & Martínez, D. (2013). Determinantes de la publicación de memorias de RS en las pequeñas y medianas empresas: ¿una cuestión de imagen? *Prisma Social*, (10), 271-302.
- Kim, H. & Lee, T. (2020). Strategic CSR Communication: A Moderating Role of Transparency in Trust Building. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 107-124.
- Lizcano, J. (2006). Información empresarial sobre responsabilidad social. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (121-140). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Lock, I. & Seele, P. (2015). Analyzing sector-specific CSR reporting: Social and environmental disclosure to investors in the chemicals and banking and insurance industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 113-128.
- Mababu, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología y del trabajo de las Organizaciones*, 26 (2), 101-114.
- Mañas-Viniegra, L., Santos-Silva, D., & González-Villa, I.-A. (2020). El propósito corporativo en las memorias de las empresas cotizadas españolas y portuguesas. *Revista Prisma Social*, (29), 1-24. Recuperado a partir de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3600>
- Martín, I & Andina, D (2015). *Estrategias de comunicación virtuales para desarrollar la RSC*. Sevilla, España.

Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*. Tirant lo Blanch.

Monfort, A. & Mas, J.M. (2021). Barreras y oportunidades para la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales». *Comunicación y Hombre*, 17, 349-361. DOI: <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2021.17.645.349-361>

Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo (Introduction of critical thinking)*, Gedisa editorial.

Niño-Benavides, T. & Cortés-Cortés, M. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, (22), 127–158. Recuperado a partir de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2570>

Orozco, J. (2018). *Reputación corporativa. Gestión y comunicación de los valores intangibles de marca*. Editorial UPB.

Peinado-Vara, E. (2011). La RSE en América Latina. En Vives, A. y Peinado-Vara (Editores). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina* pp.65-82. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo.

Rojas, G., Ramírez, C., Danna, J. (2017). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Universidad de Ibagué: Alfaomega Colombiana S.A.

Severino-González, P.; Villalobos-Antúnez, J.; Matamala-Panes, J. & Parada-Oyarce, C. (2021). Responsabilidad social corporativa y consumidores del sector retail en Chile. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 15(3), 34-50.

Sanchis Palacio, J. R., & Campos Climent, V. (2018). Economía del Bien Común y Finanzas Éticas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 241-264.

Sanchis Palacio, J.; Campos Climent, V. & Ejarque Catalá, A. (2021). El modelo organizativo de la Economía del Bien Común y su comparación con otros enfoques de la sostenibilidad. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 143-163.

Schaefer, S., Terlutter, R. & Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 39(2), 191-212.

Schröter, J., Dutzi, A. & Withanage, E. (2021). Can Firm Performance and Corporate Reputation Be Improved by Communicating CSR in Social Media?: A Pilot Study Analysis. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 8(2), 1-20.

Shim, K. & Kim, J. (2021). The Impacts of Ethical Philosophy on Corporate Hypocrisy Perception and Communication Intentions Toward CSR. *International Journal of Business Communication*, 58(3), 386-409.

Yang, J., Basile, K. & Letourneau, O. (2020). The impact of social media platform selection on effectively communicating about corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 26(1), 65-87.