



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación

TESIS DOCTORAL

Relaciones públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Doctoranda
María Belén Barroso

Director
Dr. Antonio Castillo-Esparcia

Codirector
Dr. Juan Carlos Tójar-Hurtado

Málaga (España), 13 de enero 2021





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: María Belén Barroso

 <https://orcid.org/0000-0001-8411-0458>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación

TESIS DOCTORAL

**Relaciones públicas en
organizaciones sostenibles**
El caso de las empresas
de triple impacto

Doctoranda

María Belén Barroso

Director

Dr. Antonio Castillo-Esparcia

Codirector

Dr. Juan Carlos Tójar-Hurtado

Málaga (España), 13 de enero 2021



Autorización



El doctor D. Antonio Castillo Esparcia y el doctor D. Juan Carlos Tójar Hurtado, Catedráticos de la Universidad de Málaga,

INFORMAN:

Que han dirigido la Tesis Doctoral “Relaciones públicas en organizaciones sostenibles. El caso de las empresas de triple impacto”, realizada por Dña. María Belén Barroso.

Finalizada su investigación y conforme a la normativa vigente AUTORIZAN la presentación y defensa de la Tesis por considerar que reúne los requisitos formales, científicos y de originalidad para ser presentada y defendida ante el tribunal que se constituya a tal efecto para obtener el grado de Doctora.

Y para que conste firman el presente informe en Málaga, a 20 de enero de 2021.

Antonio Castillo Esparcia.

Juan Carlos Tójar Hurtado.



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña MARÍA BELÉN BARROSO

Estudiante del programa de doctorado INTERUNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: RELACIONES PÚBLICAS EN ORGANIZACIONES SOSTENIBLES: EL CASO DE LAS EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO.

Realizada bajo la tutorización de ANTONIO CASTILLO ESPARCIA y dirección de ANTONIO CASTILLO ESPARCIA Y JUAN CARLOS TOJAR HURTADO (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 13 de ENERO de 2021

Fdo.: MARÍA BELÉN BARROSO



Dedicatoria

A mi **mamá** y sus manos tibias. El lugar en el mundo al que siempre quiero volver. ¡Lo logramos mami! ¡Gracias por acompañarme en el vuelo!

A mi **papá** en el día de su cumpleaños. Un Ángel que nació en la Cordillera de los Andes un 13 de enero. Hoy es mi estrella más brillante.
¡Feliz cumple papi! ¡Te amo mucho!

A mi **naranja completa**. Un alma inquieta que trasciende y deja huella. El mundo (y el mío en especial) necesita tu integridad, inteligencia, sensibilidad, entrega y valentía para sanar.

A nuestra **Pili** y la generación que representa. Esa hadita sabia, curiosa y auténtica que llena la vida de colores. Con ella y por ella busco aprender y hacerlo mejor cada día.

A la **madre tierra**. La mejor maestra porque es puro amor, templanza, muchísimo esfuerzo y un toque de magia. Te siento en mí porque soy parte de ti.

Agradecimientos

“Cada mañana no me pongo zapatos, me pongo caminos”.

Alejandro Jodorowsky

¡Qué nadie me pellizque! Que esto parece un sueño. Pero en este sueño no estoy sola... a mi lado estás tú. Sí, porque si estás leyendo estas páginas (que son muchas) es porque te subes al mismo vagón... te ‘pones’ los mismos caminos que yo. Y por eso, GRACIAS. Gracias por compartir mi bandera y la de muchas personas más que saben que ‘no hay planeta B’ y que el mundo que construimos depende de nuestras decisiones.

Te invito a cerrar los ojos un minuto y recapitular el 2020; es más, puedes pensar en enero de este 2021... *¿Viste la imagen completa? ¡Estamos haciendo bien!* Tenemos que coevolucionar. Ya lo decía Einstein: no podemos hacer lo mismo si queremos resultados distintos. Es el momento de aprender de la sabiduría de la naturaleza: 3.8 millones de años de experiencia que también corren por nuestras venas.

Seamos como el pequeño pez payaso y la anémona, dos especies que saben que si evolucionan juntas ambas se benefician... y si ellas lo hacen, la vida en el océano florece. ¿Te das cuenta? El pez payaso se aproxima a la anémona una y otra vez; de a poco, ella le aporta lo que necesita su cuerpo para ser inmune a los tentáculos mortales; sabe que el pez puede protegerla y acicalarla y evoluciona para no herirlo. Él también conoce que su huésped puede protegerlo y brindarle alimento por eso se acerca, cambia su escudo y evoluciona con ella. *¿Hacemos lo mismo?*

Han sido años de aventura y la meta siempre fue la misma: coevolucionar para construir una Tesis que no quede en un compendio de hojas abandonadas. Aún queda bastante por trabajar y mejorar pero este primer paso fue posible gracias a muchas anémonas y peces payasos que me acompañaron en el viaje... Va mi agradecimiento y dedicación para cada uno/a de ustedes, compañeros/as de mi andar.

A mi familia, mi pequeño gran mundo. Gracias Ale, Pili, India y esas haditas que este año en su viaje fugaz nos llenaron de luz. Con ustedes mi vida cobra sentido, me conecta y trasciende.

A mi ‘*mesa larga*’. Gracias a mi mamá y mis dos papás (el de sangre y el del corazón); mi hermana y mi abuela Lala; mis sobrinos y sobrinas (¡ahí están mis dos ahijadas preciosas!); mis suegros Pili y Jorge; mis cuñados y cuñadas; mis abuelos, tías y tíos, primas y primos (de acá, de allá y de la estrella a la derecha). A Rosa y Gladis, nuestros ángeles de la guarda. A Paco y Carmen por cobijarnos en su hogar.

A mis amigos y amigas. Gracias por ser las hojitas del árbol de mi vida. Las que están y las que han dejado su marca. Las Rp's, las del cole, las de la Diplo, las del Ispe, las Araucanas, las Exploradoras. Las de lejos y las del pueblo. En especial a Leo y Lore, las primeras de todas que aún adornan mi copa.

A mis mentores y mentoras. Gracias por ser testimonio e inspiración; por contagiar y sobre todo ser andamio. Gracias Mari y Omar; Marce y Clau; Marijó, Silvia, Ariel y Clau; Ale, Euge, Leo y Hernán; Juanje y Pili; Fede; Nerea, Isa, Ana y María Jesús; Lau y Andre; Emi y Vir; Pame y Pato; Jessica y Vero. Gracias amor, mami y papi.

Al Programa de Doctorado y especialmente a mis directores de Tesis, el Dr. Antonio Castillo-Esparcia y el Dr. Juan Carlos Tójar-Hurtado; han sido maestros, referentes, consejeros, compañeros de esta aventura y un poquito padres. Agradezco profundamente el esfuerzo, los aportes y la generosidad de quienes la evaluaron y conforman el tribunal.

A los profesores Ralph Tench y Oyvind Ihlen; a la profesora Ángeles Moreno y a John Elkington por su generosidad y su apoyo. Gracias por darme la enorme oportunidad de enriquecer este trabajo con su experiencia y hacer posible nuestra aventura en Dinamarca, Holanda e Inglaterra.

A cada una de las personas que desde los distintos espacios del Cuarto Sector de la economía están moviendo montañas para cambiar el mundo. Al movimiento B Corp que poliniza el mensaje desde B Academics, B Lab Spain, la Comunidad B Andalucía, Sistema B y Multiplicadores/as B. En especial, gracias a los y las profesionales que participaron en este estudio y donaron su valioso tiempo en plena cuarentena.

A Alejandro Álvarez Nobell, Exequiel Ducart, Pilar Nobell, Mariano Álvarez Nobell, Carlos Álvarez y Nicholas Basily por su profesionalismo, asesoramiento, experiencia y cada minuto de su tiempo dedicado al apoyo técnico y estadístico, correcciones, traducciones, diseño y demás aportes y consejos.

A la naturaleza y su ritmo. Gracias por enseñarnos lo valioso de frenar, respirar y sentir. Evolucionar y coevolucionar. Desconectar para volver a conectar. Fluir y soltar. Aquí estoy, dando lo mejor de mí para cuidarte(nos).

Resumen

En 2019, promovido por Naciones Unidas, el importante informe de la *Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services* (IPBES) documentó una crítica advertencia: “La naturaleza y sus contribuciones fundamentales a las personas, que en conjunto incorporan la diversidad biológica y los servicios y funciones de los ecosistemas, se deterioran en todo el mundo” (IPBES, 2019:10). Apenas un año después, la pandemia COVID19 con una primera ola arrasaba catastróficamente como un tsunami, cobrándose millones de vidas humanas, seguida por olas de la peor recesión económica conocida desde la década de 1930 y el agravamiento de las consecuencias severas del deterioro ambiental.

Estos sucesos marcarán nuestra historia por haber puesto a prueba nuevamente, la capacidad de resiliencia del entramado social, económico y político a escala global. Y son una oportunidad de inflexión en las relaciones sociales y laborales; en los procesos educativos, políticos y económicos y para que en las empresas (o a través de ellas) se dé también un paso al frente con un compromiso social y ambiental que inspire alternativas a la profunda crisis global.

Lucha en la que ya se encuentra, desde hace poco más de una década, una comunidad de negocios que está desarrollando una genética económica sostenible. Se trata de empresas que responden a la morfología que Sabeti (2011) definió para las *for-profit corporations* como arquetipos del emergente Cuarto Sector de la economía y que Elkington (1997) ya había enmarcado dentro de la perspectiva del triple impacto o balance. Entre ellas destacan las empresas certificadas en 5 áreas (gobernanza, trabajadores/as, clientes/as, comunidad y el medioambiente) conocidas como B Corps, *Certified B Corporations* o Empresas B, en su versión latinoamericana. Son organizaciones sostenibles, con un nuevo ADN que reconfiguran los marcos empresariales conocidos y utilizan la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales desde sus propósitos y hacia el bien común. Están transformando su identidad y gestionando sus relaciones e intereses en la búsqueda del equilibrio y el entendimiento mutuos, lo cual debería generar también cambios en la manera en que se planifican, gestionan y evalúan la comunicación y las relaciones públicas (RP).

En este contexto, se plantean un conjunto de interrogantes que problematizan la realidad que nos interpela en busca de evidencias y postulados teóricos que den señales y respuestas: *¿qué responsabilidad tiene la gestión de RP en la configuración de este nuevo sector?; ¿los objetivos de RP están acompañando a los objetivos organizacionales de triple impacto y atendiendo los intereses de múltiples públicos?; ¿cuán dinámica y adaptativa es la planificación y la gestión en RP teniendo en cuenta que el contexto cambia constantemente?; ¿cómo se evalúan los impactos de las RP?*

A partir de estas preguntas, la presente Tesis Doctoral se propuso como Objetivo General analizar *el modo en que se caracterizan las RP en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto*. Al tratarse de un área de vacancia en el campo académico de la disciplina, el primer Objetivo Específico de estudio fue construir una *teoría del objeto* sobre las RP en organizaciones

sostenibles -mediante la búsqueda profunda y exhaustiva y la sistematización de antecedentes, perspectivas, teorías y conceptualizaciones afines- de modo tal que nos permitiera avanzar con posterioridad en la exploración y descripción del fenómeno a nivel mundial.

La investigación empírica se llevó adelante en empresas con características de triple impacto que cohabitan el Cuarto Sector de la economía en 27 países. Respecto a los demás Objetivos Específicos, alrededor de medio centenar de indicadores de estudio organizado en cuatro variables (*objetivos de RP*; *planificación de las RP*, *gestión de RP* y *evaluación de las RP*) dieron forma a un cuestionario exhaustivo de 42 preguntas en inglés y español que se aplicó, luego de rigurosa selección metodológica, a una muestra válida de 79 profesionales (66% de los cuales CEO o Dircom) representantes de las distintas empresas/casos de estudio.

Los resultados, surgidos del análisis y la interpretación de los datos permiten, a modo de síntesis, inferir: (1) en este tipo de empresas los *objetivos de RP* se vinculan fuertemente con los organizacionales; con el particular perfil de identidad que configuran y con una mirada ampliada de los públicos con los que se relacionan o tienen interés en hacerlo; (2) que la *planificación en RP* parte de entender su función desde su rol más bien asesor/directivo; monitorea *issues* para la toma de decisiones en múltiples contextos y se enmarca en una perspectiva estratégica que comienza a avanzar hacia una planificación prospectiva; (3) que la *gestión de RP* responde a los modelos de motivación mixta y simétrico bidireccional; comunica un perfil de identidad asociado al triple impacto y sigue de cerca las tendencias de las RP en la actualidad; y (4) que la *evaluación en RP* mide los impactos positivos y esperados, pero además comienza a incluir los negativos e imprevistos, no sólo a nivel organizacional, sino también en la sociedad y el planeta.

El diseño y desarrollo de la investigación, aún en contextos de producción complejos y adversos como los vividos estos últimos tiempos, han arrojado resultados y evidencias que posibilitan cumplir los objetivos trazados; contrastar las hipótesis de investigación y diseñar propositivamente un conjunto de supuestos (teóricos, pero a su vez, de aplicación práctica) sobre *un perfil organizacional y de gestión de RP en organizaciones sostenibles innovador y en línea con el escenario actual*.

A su vez, esta Tesis Doctoral configura, para futuras discusiones, un diseño de base de las relaciones públicas en organizaciones sustentables como una teoría del objeto en potencia. Camino en el que hemos tenido la convicción de entender la crisis como oportunidad y aportar, desde la Universidad Pública, al crecimiento del campo disciplinar y profesional de las RP aplicadas a organizaciones sostenibles y a la sociedad en su conjunto.

Palabras clave: Relaciones Públicas; Comunicación Estratégica; Organizaciones sostenibles; Triple Impacto; Cuarto Sector; Propósito; Sostenibilidad; B Corps.

Public Relations in sustainable organizations

The case of the triple bottom line companies

Abstract¹

In 2019, an important report by the *Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services* (IPBES), promoted by the United Nations, documented a critical warning: “Nature and its vital contributions to people, which together embody biodiversity and ecosystem functions and services, are deteriorating worldwide” (IPBES, 2019:10). Hardly a year later, the first wave of the COVID-19 pandemic catastrophically swept over the world like a tsunami, taking millions of lives, followed by waves of the worst economic recession known since the 1930s, exacerbating the severe consequences of environmental deterioration.

These events will mark our history by once again putting to the test the resilience of our social, economic, and political framework on a global scale. They are a chance of inflexion for social and labour relations, in educational, political, and economic processes, and for businesses to take a step forward with a social and environmental commitment that will inspire alternatives for this profound global crisis.

Indeed, towards the end of 2020, the *Global Alliance for Public Relations and Communication Management and Corporate Excellence* published the “*Global PR & Communications Model 2021*”, an innovative model that starts out from the premise that we are in the midst of an economy of intangibles and reputation, and that is why it is necessary to define a new route to manage PR, which answers to organisational challenges, but also avoids leaving out social and environmental challenges in order to maintain its legitimacy and the trust that ultimately end up influencing the organisation’s reputation.

This reveals the value of the trust building space in which the following come together: what an organisation ‘says’ with what it ‘does’ in general and what it ‘does’ for its specific publics, but also for society and even for the planet it shares.

Ultimately, 2020 has presented itself as a crisis that opens the opportunity for more businesses to act. If no action is taken, the environmental emergency and the severe consequences of COVID-19 (which has already taken over 1.7 million lives worldwide² and has sunken the global economy) will sweep away the economic, political and social scenarios on a planetary scale.

¹ De acuerdo al requisito para aspirar a la Mención Internacional según el artículo 22.1.b del reglamento de Estudios de Doctorado de la UMA: “*Que toda o parte de la tesis doctoral, al menos el resumen (de una extensión no inferior a 5.000 palabras) y las conclusiones, se redacten y presenten en una de las lenguas habituales para la comunicación científica en su campo de conocimiento, distinta a cualquiera de las lenguas oficiales o cooficiales de España. Esta norma no será de aplicación cuando las estancias, informes y expertos procedan de un país de habla española*”

² RTVE Noticias. The world map of coronavirus. 29 December, 2020. Last consulted on 30 December, 2020. Available at <http://bit.ly/3o9kV3m>

Nevertheless, on proactive alert and under slogans like *#EsElMomento* or *#TimeForAction*, there is a business community that is developing a new economic genetic. They are businesses that follow the anatomy defined by Sabeti (2011) for *for-profit corporations* as archetypes of the emerging ‘Fourth Sector’ of the economy and which Elkington (1997) had already framed within the triple bottom line or balance perspective. Triple because the focus of their business models is no longer based exclusively on obtaining financial returns, but also advocates for the creation of value for people and the environment. Their success is therefore measured by what they ‘do’ (and ‘say’) for society and the ‘common home’.

Among them, businesses certified in 5 areas are highlighted (governance, workers, clients, community, and the environment) known as *Certified B Corporations* or B Corps. They are sustainable organisations with a new DNA that reconfigures well-known corporate frameworks and use the force of the market to solve social and environmental problems as from their own purposes and for the common good. They are transforming their identity and managing their relationships and interests in search of mutual balance and understanding, which should also generate changes in the way they plan, manage, and assess communication and public relations (PR).

For these businesses to differentiate themselves, boost their levels of engagement and develop the confidence levels and legitimacy of their specific publics, stakeholders or the public at large and their communities of interest and the public sphere, it has become extremely relevant to (re)design a PR function that is capable of accompanying these triple bottom line objectives. That way they can escalate the results of businesses that have abandoned the shareholders’ primacy (Friedman, 1970) to work for multiple publics that include society and the environment (Freeman’s ‘stakeholder theory’, 1984).

In short, the new social – and communicational – context highlights the power of ‘doing’ versus ‘seeming’. In this sense, Marqués-Martínez (2016) affirms that trust, transparency and reputation are added to the concept of sustainability and generate long-term value for the economy, people and the planet. According to the author, this is what Alloza et al (2013) call ‘the economy of intangibles and reputation’. The premise is that only those organisations with a well-defined corporate identity aligned with their actions can build strong brands and solid reputations that allow them to establish lasting and meaningful ties with their audiences.

According to Villafañe (2004), within the framework of this new type of business, reputation is presented as the optimal expression of the intangible value of a company and emerges from good economic results but, above all, from responsible behaviour. It becomes a source of value when it is associated with the response that the company offers to the needs and expectations, not only of its customers, but also of other publics with which it has a shared commitment and interest – here it comes

into play again the expanded definition of publics, stakeholders, communities and the public sphere (Míguez-González, 2010).

In the same vein, Marqués-Martínez points out that reputation is not the result of a temporary communicative task but must have a structural and permanent nature and be based on real good behaviour (2016). To this, Carió-Sala (2013) adds that reputation corresponds to the set of evaluations that the public make of the organisation. Valuations that emerge from the perception of: quality in an integral sense (of products, services, relationship management, etc.); economic, social and environmental performance; socio-environmental responsibility, a dimension that includes legitimacy, compliance with legality and transparency, and attractiveness in terms of authenticity, relevance and perceived differentiation, and trust and identification with its stakeholders.

The author clarifies that, although these perceptions are subjective and affective, they must present a cognitive component since for there to be a reputation, it is necessary that there has been some experience or link with the organisation. She in turn adds that it is not possible to control reputation, but you can try to influence it.

This Doctoral Thesis was begun with the firm conviction of understanding a crisis as an opportunity and was developed with the purpose of contributing from the university to the growth of the disciplinary and professional fields of PR applied to sustainable organisations and society as a whole. An unresearched area requires attention, further research and discussion to be able to accelerate the thorough transformation of the economic system and thus give way to a conscious, resilient, regenerative and sustainable form of capitalism.

Thus, a number of queries appear that make an issue of a reality that questions us in search of theoretical evidence and postulates that provide signals and answers: *How are PR conceptualised in triple bottom line businesses? What is the responsibility of PR in the configuration of this new sector? Are the PR objectives accompanying the triple bottom line organisational objectives and addressing the interests of multiple publics? How dynamic and adaptive are the planning and management of PR bearing in mind the continually changing context? How are PR impacts assessed?*

Starting out from these queries, this Doctoral Thesis proposes to analyse *the nature of PR in sustainable organisations, particularly triple bottom line businesses*.

As this is an unresearched area in the discipline's academic field, the study's first Specific Objective (SO1) was to build an object theory about PR in sustainable organisations – by way of a full, exhaustive search and the systematisation of related backgrounds, perspectives, theories and conceptualisations – to allow us to subsequently go forward with the exploration and description of the phenomenon worldwide.

We highlight below, the key concepts and ideas and the exponents that we have selected and that articulate the object theory proposal that guides the empirical research of this Doctoral Thesis:

A new organisational genetic that is shaping PR

- The challenge of sustainable development focuses on achieving well-being through positive impact in three dimensions: economic, social and environmental. Certainly, up to now, the trade-offs and synergies between these variables are still under construction, but it has been possible to define a set of priorities expressed in goals through the formulation of the Sustainable Development Goals (SDG) of the United Nations (United Nations, 2000 and 2015).
- Between the borders that separate the traditional sectors of the economy (private, social and public) and facing environmental and social deterioration as a result of excessive economic growth, an emerging economic space called 'Fourth Sector' is emerging, whose archetype corresponds to the forms of benefit corporations. These are companies that are using the force of the market to solve the great social and environmental problems of today (Sabeti, 2009 & 2011).
- From this paradigm, in 2007 the North American NGO called 'B Lab' created the B Corporation or B Corp certification that, through the B Impact Assessment, allows a company to measure and manage its impact in 5 areas: governance, workers, clients, community and environment (Honeyman & Jana, 2019; Correa, 2019).

PR objectives

- The PR objectives must accompany and underpin the fulfilment of the triple bottom line organisational objectives. With which they are traversed by: the new organisational genetics that translates into a purpose (Corporate Excellence, 2020; Basu, 2017; Sinek, 2009); the identity profile of the brand (Barroso, 2015; Capriotti, 2009; Martínez, et al, 2018); the needs, expectations and interests of multiple actors defined as specific publics, stakeholders, communities of interest and public sphere (Miguez-González, 2010; Laine, 2010; Starik, 1995); The dimensions of a new governance for the construction of organisational reputation (Gonçalves & Ruiz-Mora, 2020; Edelman, 2020b; Zerfass et al, 2018; Moreno et al, 2018; Bentele & Seidenglanz, 2015; Francescutti, 2012; Rawlins, 2007); innovation in PR management that proposes reconnecting with nature and emulating its forms, processes and systems (biomimicry); or the search for happiness and social well-being from the generation of positive emotions and relationships, commitment, achievement and meaning (from positive psychology to

positive communication) (Seligman, 2018; Muñiz-Velázquez & Álvarez-Nobell, 2013 ; Benyus, 2002).

- The PR objectives must be linked to the organisational objectives through strategic and operational plans and, in turn, have indicators that measure the success of this link (Castillo-Esparcia & Álvarez-Nobell, 2015).

PR planning

- PR should be planned from a function that goes beyond the merely technical or operational role to be understood as an advisory, strategic and directive function due to its ability to directly influence decision-making at the organisational level (Tench, et al, 2018; Tench et al, 2017; Castillo-Esparcia, 2010; Porto-Simões, 2001).
- Prospective planning is considered an evolution that enriches strategic planning and leaves behind the classic 'book plan' or normative perspective (Uranga & Vargas, 2020; Iglesias, et al, 2012; Godet & Durance, 2011; Uranga, 2011; Uranga, 2008).
- PRs are focused on communicating and building links with multiple organisational publics. Therefore, they should be planned taking into account the VUCA contexts – volatile, uncertain, complex and ambiguous – (Culbertson et al, 2012; Molleda and Moreno, 2008; Sriramesh & Vercic, 2003; Vercic et al, 1996) and agendas – social, media and political – where the company is inserted (Protess & McCombs, 2016; Zúñiga & Valido, 2015; Aruguete, 2009). Analysing the multiple contexts and agendas is relevant to be able to manage potential issues or conflicts (Zúñiga and Valido, 2015; Capriotti and Moreno, 2007; McCombs, 2006; González-Herrero, 2004).

PR management

- The mixed motivation model is proposed as an evolution of the bidirectional symmetric model. This model is presented as a hybrid in which an organisation tries to fulfil its own objectives while at the same time trying to help others achieve theirs (Grunig, 2013; Laskin, 2009; Xifra, 2000; Murphy, 1991; Grunig and Hunt, 1984).
- Ideally, companies should manage PR to reach the highest level of engagement called 'participation/empowerment', where the public are in some way part of the organisation's activities; or a 'deeper affective level of engagement' that exceeds simple liking or attraction to be translated into feelings such as enthusiasm, emotion, pride and/or passion for the brand (Yousuf, 2018; Yang, 2018; Moreno et al, 2017; Zerfass et al, 2017 and 2018).
- To increase the engagement levels, companies must generate spaces for genuine dialogue or conversation. This means that they must be listening and speaking to their publics in order to strengthen ties and trust (Macnamara 2016; Erickson, 2008; Zadek and Hummels, 1998).

- In triple bottom line businesses, corporate behaviour aligned with sustainability should let flow a communication that emerges naturally from personality traits, competitive attributes and identity values that positively affect the image of the public, reputation and the level of engagement (Capriotti, 2009).
- In this type of company, and considering communication trends, the work areas and the channels and instruments used should prioritise the possibilities of generating conversations that even allow consumer audiences to become 'prosumers' of transmedia narratives. In short, communication in modern times is dialogic and bidirectional, symmetric, reticular and personalised (Moreno et al, 2017; Tench et al, 2017; Capriotti, 2009).

PR assessment

- The function of measurement and assessment in communication, as a fundamental part of the strategic planning process, should assume great relevance and competitiveness for the management of organisations (Wright, 1990; Xifra, 2005).
- It is necessary to establish the type of assessment that will be carried out according to when it is measured: diagnostic, summative or formative. Co-occurrence allows for adjusting and adapting to correct the strategy and scale the results (Macnamara and Gregory, 2019; Macnamara, 2015; Castillo-Esparcia and Álvarez-Nobell, 2015; Matilla, 2007).
- A set of models has been defined that identifies the stages, steps and recommended processes for planning and evaluating in strategic communication. However, AMEC's Integrated Assessment Framework was considered at the time the most inclusive and open. Still, like all other evaluation models for strategic communication, it is totally focused on planning and measuring what the organisation wants to achieve with its publics. For this reason, the Contemporary Managerial Thought Model of Macnamara and Gregory (2018) is proposed as an evolution that supports not just organisational, but also social – and we add, environmental – objectives (Macnamara and Gregory, 2018 and 2019; Castillo-Esparcia and Álvarez-Nobell, 2015).

In addition to conceptualising PR in sustainable organisations, four other specific objectives were raised:

SO2. Analyse how communication objectives are defined in triple bottom line businesses based on corporate profile, organisational objectives and the interests of multiple publics.

SO3. Describe how the PR planning process is carried out in triple bottom line businesses based on the functions it performs, the planning perspective and the multiple contexts.

SO4. Characterise the model, activities, and processes that define PR management, particularly in triple bottom line businesses.

OE5. Inquire about the evaluation function of PR in triple bottom line businesses.

To achieve these specific objectives during the empirical stage, a basic, quantitative, exploratory descriptive, primary, non-experimental and cross-sectional research was carried out. The analysis unit and population were CEOs and professionals who perform PR functions in companies in the Fourth Sector of the economy that are called for-benefit corporations and include triple bottom line businesses; which in turn may or may not be certified as B Corporations (B Corps) and respond or not to the legal name of Benefit Corporations depending on whether or not the country where they are registered has this regulatory framework. In addition, traditional companies that carry out actions with a positive socio-environmental impact have been included since we understand that they are in a process of transition towards the triple bottom line perspective and, therefore, they are of interest for our research. A non-probabilistic sampling was conducted combining two typologies: a) intentional and expert judgment and b) snowball.

During the months of March to July 2020 (a period that accidentally coincided with the quarantine due to the COVID-19 pandemic in most of the countries that made up the sample), a comprehensive questionnaire of 42 questions in English and Spanish to a valid sample of 79 professionals (66% of which were CEOs or Dircoms) representing the different case studies in 27 countries.

The data were coded, tabulated, ordered and ranked using the SPSS software (Statistical Package for the Social Sciences) in its version 25.0 (2017). This statistical software is widely used in social science research as it provides tools to query data, clarify relationships between variables, identify trends, and make predictions.

Below we present the main results obtained from the analysis and interpretation of the empirical research data.

1. After a thorough, in-depth documentary revision of the background and bibliographical sources in the academic and professional environments in the USA, Europe and Latin America on theoretical perspectives and conceptualisations with contributions directly related to our object of study, the results have yielded only 'bits and pieces' of theories, models and ideas or guidelines, that are either vaguely researched or incompletely related. For all that, by systematising, hierarchising and relating the material, an initial common consistent corpus was produced as an *object of study on PR in sustainable and, specifically, triple bottom line businesses*.
2. The PR objectives do appear to align with the organisational objectives and businesses mostly ensure they have strategic plans that link them.

Meanwhile, the definition of the objectives is traversed by the triple bottom line corporate profile and the interests of multiple publics.

- The main feature of these businesses is the definition of their social and environmental purpose, added to their interest in continuing to improve their performance in this same line.
 - There is a clear development of strategies aligned with the fulfilment of these ethical principles and with increasing people's well-being. This has had an impact, for example, on the low level of glass ceilings in organisations and their PR departments.
 - The areas of impact: governance, workers, clients, community and the environment are all relevant to PR management.
 - Specific publics, stakeholders (including the environment), communities of interest and the public sphere are relevant to the PR function.
 - The mixed motive model or the bidirectional symmetrical model prevails, which in PR involves managing interests from the search for mutual understanding and benefits.
 - The social and environmental contexts are relevant for the PR function, more so even than the economic context.
 - Levels of affective engagement are deeper and involve positive emotional commitments that go beyond mere brand pleasure or attraction; they even involve participation in organisational activities.
 - There are still some businesses that do not analyse their multiple publics, or have not reached the deeper level of analysis (which involves the identification, characterisation, segmentation and hierarchisation) of specific publics, communities of interest and the public sphere; or hierarchising their stakeholders.
 - Triple bottom line businesses are conversing or are interested in conversing particularly with their communities of interest and subsequently with their specific publics, with very little interest in their stakeholders and the public sphere.
3. PR planning indeed comes under an advisory function, as: PR reports directly to the organisational management or forms a part of the Board of Directors; the presidents or CEOs largely follow the communicators' recommendations; those responsible for PR always take part in senior board meetings on strategic organisational planning.

Regarding the planning perspective under which they are enrolled, even though the normative model has long been left behind, strategic planning still prevails over prospective planning. Nevertheless, the latter has been gaining

ground: a) regarding who *leads the process*, from senior executive levels *towards* collaborative spaces; b) at the *starting point*, from the situational analysis that projects to the future *towards* a construction of future images and c) in the importance of the *use of time*, from adjustment and adaptation to management demands *towards* the long term.

With regard to the *relevance of organisational contexts* for strategic planning of PR, we find that in the social, environmental and economic context, they are the most relevant for PR management in these kinds of businesses. The economic context, in turn, appears to be less relevant than the social and environmental contexts, and the media, technological and political contexts become less and less forceful among the most important aspects of PR management.

Lastly, agendas and topics emerge in these contexts that can become critical for the business and which are known as issues. The most relevant issues highlighted by businesses to be identified and monitored are: actions and impacts on the environment, society and the economy, and the general characteristics of the business, and of its products and services. However, in some cases the issues above are not important for their PR management, which shows how dynamic the agenda management model is.

Although the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (SDG) do not stand out as issues, responsible production and consumption (SDG#12), decent work and economic growth (SDG#8), alliances to achieve goals (SDG#17), gender equality (SDG#5) and climate action (SDG#13) are extremely important for the PR function.

4. The most widely used PR management model in triple bottom line businesses is that of mixed motive and it is proved by the following results:
 - The PR objectives mostly seek to promote negotiation and commitment with multiple publics to find common ground, areas of agreement, integration and a win-win zone. This answers to the 'mixed motive model', which involves the fulfilment of organisational objectives while at the same time attempting to help other publics to reach their own.
 - This mixed motive model presents itself as an evolution as it combines the interest in fulfilling organisational objectives of the asymmetric model and in the area of mutual understanding of the bidirectional symmetrical model. It is about businesses that seek to reach mutual comprehension and understanding, but this means that the organisation and the public have to modify their attitudes and behaviours.
 - The bidirectionality of the PR management model is reflected in the businesses that believe they are reaching a 'deeper level of affective

engagement' and those that seek to reach the maximum level that entails the participation of publics in organisational activities. What's more, all the publics defined are relevant to the PR function. Nevertheless, one factor that can condition the achievement of the mixed motive model is that the businesses are conversing, or interested in conversing, with their communities of interest above all, and to a lesser degree with their specific publics, their stakeholders and with the public sphere.

- They are creating collaborative spaces to carry out prospective planning processes.

PR management is traversed by a communication strategy of the identity profile that is consistent with the triple bottom line perspective because:

- Businesses prefer to associate with features of the triple bottom line business community to communicate their institutional profile.
- They identify as: responsible, sustainable, innovative, transparent, creative, reliable, inclusive and dynamic (identity traits).
- Among the attributes that differentiate them from their competitors are that: they work with a purpose; they offer high quality products or services; they generate a positive social and environmental impact; they have an impact model and contribute to the achievement of the Sustainable Development Goals.
- The institutional values that stand out are responsibility, protection, respect, justice (social and environmental), gender equality, honesty and cooperation.

PR management answers to current trends of the disciplinary field because:

- Among the most significant work areas (communications in: digital, social media, and integral marketing; CSR and sustainable development; consultancy/coaching; relationships with the community and internal communication), they highlight those that prioritise the comprehensive vision of PR management, sustainability and the most direct relationship with multiple publics. Nevertheless, transactional communication (the heir of marketing) continues to be significant.
- On the other hand, the work areas that occupy the least time of PR professionals are those that are: reactive to contexts (crisis communication); utilitarian in their vision of associated image strategies (sponsoring and patronage); or hyper segmented and somewhat reductionist of the impact of communication (international communication and financial communication; relationships with investors).

- The most relevant channels and instruments for communicating with multiple publics combine trends that pose the progress of virtuality; the most bidirectional perspectives and the revaluing of personalised communication (digital media and social media); online communication via webs, e-mail, intranets; face to face communication; events and online media outlets (newspapers and magazines).

5. *PR measurement and evaluation*

Sustainable organisations measure and assess the results of communication management on an ongoing basis (process assessment).

Additionally, they measure and communicate above all positive and expected or foreseen impacts; and they begin to measure and communicate negative and unforeseen impacts.

All levels of measurement and assessment of PR management are important. In fact, the most relevant is the one that includes staff well-being as the measure of the accomplishments attained (level of organisational impacts). However, this does not ensure that impacts on other publics like society and the environment are measured.

That is why we prepared the analysis and listed a set of impact indicators related to both the organisational and socioenvironmental objectives in order to learn the relevance of measuring them. The results indicate that it is relevant to measure client retention and loyalty, the increase of people's well-being and the improvement of environmental quality. What is more, although it is also relevant, cost savings have dropped to the last place on the list.

In a second stage we analysed the tools used to measure these impacts and the results showed that the following prevailed: monitoring social networks; observation, surveys, interviews and monitoring the media. All of which coincides with the work areas and the channels and instruments most widely used by these businesses.

The design and development of the research, even in complex and adverse production contexts, like those in recent times, have provided outcomes and evidence that make it possible to comply with the objectives drawn up; to contrast the research hypotheses and purposely design a set of assumptions (theoretical but also with a practical application) on *an innovative organisational and management PR profile in sustainable organisations, in line with the current scenario*.

Based on the construction of an object theory and on the results of empirical research in the different study cases, we propose a set of descriptive premises of PR management in sustainable businesses, particularly in triple bottom line businesses.

On the Identity Profile (the 'value pack' of triple bottom line businesses):

- a. The following concepts stand out among its personality traits: sustainability, responsibility, inclusion, collaboration, reliability, transparency, dynamism, creativity, participation and innovation.
- b. They differentiate from their competitors (*competitive attributes*) by offering high quality products or services based on a purpose that generates social and environmental value from the Fourth Sector of the economy. They do so by developing a triple bottom line business model which in turn contributes to fulfilling the Sustainable Development Goals. In particular, they use the force of the market to resolve socioenvironmental problems and rely on the power of alliances to provide more and better solutions.
- c. *The values* that traverse their everyday life are: responsibility, respect, protection, justice (social and environmental), inclusion, gender equality, honesty and cooperation.
- d. The *purpose* is the basis of the corporate strategies and PR. Organisational 'doing' and 'saying' links strongly with the social, ethical and environmental impact.

On PR planning:

- a. Beyond their technical role, PR have a *strategic and directive advisory function* which entails a high level of influence on corporate decision-making. Executive profiles understand communication as an ally in designing, executing and assessing the organisational strategy.
- b. PR planning is becoming increasingly more *prospective*. This means that new players are involved in building possible scenarios collaboratively to evolve towards a desired future. In addition, for organisations to be resilient to change, the long term and flexibility during the process are revalued.
- c. *Multiple contexts* (focusing on social, environmental and economic contexts); the topics that make up the *agendas* (political, media and social) and above all the *issues* that arise are identified and monitored (using techniques such as observation, follow-up of social networks, interviews, surveys, etc.) to avoid crises and take advantage of opportunities. This is one of the advantages of dynamic planning.
- d. Each of the *publics* that make up the ecosystem in which the business coexists is relevant for corporate management and PR. We refer to specific publics, stakeholders or the public at large, communities of interest and the public sphere. This means that the businesses identify, characterise and hierarchise all their publics in order to get to know them and facilitate the development of confidence links.

- e. It is very important to develop *confidence* in the brand, in its leaders, in the economic sector in which it is inserted and in the community of triple bottom line businesses. Whereupon they undertake to comply with ethical principles, placing emphasis on *transparency*.
- f. *PR objectives* are aligned with organisational triple bottom line objectives by way of *strategic and operational plans and indicators* that make it possible to assess the contribution of this linkage.
- g. *PR objectives* are formulated to scale the social and/or environmental purpose the business pursues and a broad view of its publics and its interests appears on the horizon. Ultimately, they seek to contribute to the well-being of the people and the planet by ensuring the business's economic sustainability.

On PR management:

- a. This stems from symmetrical and bidirectional models, but above all from the evolution posed by the hybrid *mixed motive model*. This perspective advocates a PR management that seeks to fulfil the organisational objectives while it collaborates with the scope of the public's objectives (and vice versa). As it is, the success of triple bottom line businesses is measured as a function of the value created by the people and the environment and not just in terms of economic gains.
- b. Based on this management model, PR work to reach the highest level of engagement: the publics participate in the organisation's activities. And those who have not yet reached the peak are but one rung down: their commitment translates to positive sentiments (like enthusiasm, emotion, pride, passion, etc.) that go beyond mere brand pleasure or attraction and, as a result, praise it, spread the word, invite others to know it, etc.
- c. The business is generating *conversations* with multiple publics. Which means it is listening and speaking to them.
- d. What has been defined collaboratively is the *corporate identity profile* (personality traits, competitive attributes and values) and the following *communication strategies* are chosen: on one hand, it associates with the characteristics typical of the triple bottom line business community and, on the other, it differentiates itself from its competitors who do not belong to the community.
- e. Addressing the identity profile and the communication trends, the *work areas* of those who are in charge of PR prioritise the development of a communication (virtual, but also face to face) associated to sustainability and the management of relationships with multiple publics. For example, they work mainly in digital communication; sustainability and triple bottom line

communication; consultancy/coaching; internal communication; relationship with the community, etc. Transactional communication (typical of classical marketing) is also losing relevance in order to progress towards a perspective more in line with relational or social marketing. Also left behind is the limited, utilitarian communication of CSR, philanthropy, sponsorship and patronage.

- f. From a more transmedial and innovative viewpoint, communication *channels and instruments* are employed with multiple publics to facilitate the conversation; they promote the production of new content by consumers (prosumers) to enrich the brand's histories; they combine virtuality and revalue customised communication. Because of this, digital media and social networks prevail (in equal proportions); face to face communication, events and nonverbal communication.

On PR assessment:

- a. The assessment is made before starting the process (diagnostic assessment) to establish the 'zero point' from which to begin; throughout the entire trajectory, to make the necessary adjustments based on the results (formative or process assessment); and at the end (summative assessment) with the aim of analysing the fulfilment of the goals set.
- b. Assessment is understood as a *dynamic feedback cycle* that informs about the issues in the different contexts and on the impact of the strategy, supplying the essential decision-making intelligence, both for the Board of Directors and for the PR function.
- c. *Positive and expected* impacts are communicated to the multiple publics, but *negative and unforeseen* ones too, at all levels of assessment. This entails the assessment of the results of the PR management at the level of: inputs, activities, outputs, outtakes, results and impacts (organisational, social and environmental).
- d. In short, by means of different techniques (for instance, monitoring the social networks, observation, surveys, interviews, etc.), organisational, social and environmental impacts are analysed (deeper level of assessment) based on *indicators* that include: saving costs and the level of loyalty of those who consume the brand, to improving people's well-being and improving environmental quality.
- e. To sum up, KPIs provide information not just on the performance of the function, but also on the organisation, which in this case pursues a social and/or environmental purpose.

This Doctoral Thesis in turn configures a base design of public relations in sustainable organisations for future discussions as a potential object theory. Those

of us who are on this path are led by the conviction that crises are opportunities and that the Public University can contribute to the growth of the disciplinary and professional field of applied PR in sustainable organisations and society as a whole.

Key Words: Public relations; strategic communication; sustainable organisations; triple bottom line; fourth sector; purpose; sustainability; B Corps.

Índice de contenidos

Dedicatoria	4
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	7
Abstract.....	9
Índice de contenidos	24
Índice de figuras y cuadros.....	27
Introducción El punto cero (y los tres suspensivos).....	31
I. Presentación y justificación del tema de investigación	31
II. Interés personal y profesional.....	46
III. Problema, preguntas, objetivos e hipótesis de investigación.....	51
IV. Diseño de la investigación y estructura del informe de Tesis	55
Parte I. La construcción del objeto de estudio “Relaciones públicas en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto”.....	63
Capítulo I. Estado del arte y principales antecedentes.....	63
1.1. Producciones científicas.....	66
1.1.1. Tesis doctorales en Europa.....	66
1.1.2. Trabajos finales de maestría y grado	73
1.1.3. Producciones literarias	75
1.2. Instituciones académicas y profesionales e iniciativas de investigación	84
1.3. Eventos académicos y profesionales.....	92
1.4. Programas formativos.....	97
Capítulo II. La sostenibilidad y el triple impacto	100
2.1. Del ‘desarrollo’ al desarrollo sostenible.....	100
2.1.1. La Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible.....	106
2.2. El Cuarto Sector y las empresas de triple impacto	114
2.1.1. El emergente Cuarto Sector de la economía.....	114
2.1.2. Materialización del Cuarto Sector: perspectivas, modelos, y prácticas	122
2.1.3. El triple impacto y sus modelos de negocio.....	149
2.1.4. Las benefit corporations o sociedades BIC.....	162
2.2.5. Las B Corps o Empresas B	165
2.2.6. Sistemas de gestión y reporting corporativo del triple impacto	186
Capítulo III. Relaciones públicas para el triple impacto	204
3.1. Personalidad, propósito, nueva gobernanza y objetivos	204
3.1.1. Personalidad corporativa.....	205
3.1.2. De la misión y la visión al propósito y los valores.....	206
3.1.3. Dimensiones para una nueva gobernanza corporativa: ética, equidad de género, transparencia, confianza y reputación.....	214
3.1.4. Innovación en comunicación	231
3.1.5. Objetivos organizacionales y de relaciones públicas.....	240
3.2. Nueva generación de públicos: públicos, <i>stakeholders</i> , comunidades y esfera pública..	244
3.2.1. Definiciones, perspectivas y debates	244
3.2.2. ¿Es lo mismo hablar de públicos que de stakeholders?	246
3.2.3. Clasificación de públicos para el triple impacto.....	249
3.2.4. Gestión de múltiples públicos.....	262
3.3. Funciones y planificación de las Relaciones Públicas	267
3.3.1. De la función operativa a la asesora	267
3.3.2. De la planificación estratégica a la prospectiva.....	277

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

3.4.	Contextos, agendas e issues	283
3.5.	Gestión de Relaciones Públicas	293
3.5.1.	Modelos de gestión de motivaciones	295
3.5.2.	Engagement, escucha activa y diálogo genuino	298
3.5.3.	Actividades y procesos	302
3.5.4.	Del ‘decir’ al ‘hacer’: comunicación y conducta corporativa	302
1.5.5.	Áreas de trabajo	305
1.5.6.	Canales e instrumentos	308
1.6.	Medición y evaluación de las Relaciones Públicas	311
3.6.1.	Características de la función	311
3.6.2.	La evolución de los modelos	314
Capítulo IV. Síntesis de resultados y cumplimiento del objetivo de la Parte I: las Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles como objeto de estudio.....		326
OE1: Respecto al estado de la cuestión		327
OE1: Respecto a las principales perspectivas teóricas.....		327
Parte II. Investigación empírica “Relaciones públicas en empresas de triple impacto”		335
Capítulo V. Diseño metodológico de la investigación.....		335
1.1.	Tipo y alcance de la investigación.....	335
1.2.	Operacionalización de variables de estudio.....	336
1.3.	Unidades de análisis y muestreo	340
1.4.	Instrumento de recolección de datos.....	346
1.5.	Trabajo de campo, análisis e interpretación de los resultados	347
1.6.	Ficha técnica de investigación	350
Capítulo VI Resultados: análisis, interpretación y discusiones.....		352
6.1.	Los objetivos de Relaciones Públicas en empresas de triple impacto.....	353
6.1.1.	Personalidad y carácter de la organización	353
6.1.2.	Objetivos organizacionales y de Relaciones Públicas	366
6.1.3.	Gestión de motivaciones: múltiples públicos.....	369
6.2.	Proceso de planificación de las Relaciones Públicas en empresas de triple impacto	372
6.2.1.	Funciones de las Relaciones Públicas.....	372
6.2.2.	Perspectiva de planificación de las Relaciones Públicas	374
6.2.3.	Contextos organizacionales y su relevancia para las RP	380
6.3.	Modelo, actividades y procesos en la gestión de RP en empresas de triple impacto.....	385
6.3.1.	Modelo, niveles de engagement y de conversación.....	385
6.3.2.	Actividades y procesos	391
6.4.	Evaluación en Relaciones Públicas en empresas de triple impacto	402
Capítulo VII. Síntesis de resultados y cumplimiento de objetivos de la Parte II: Relaciones Públicas en empresas de triple impacto		412
OE2: Objetivos de Relaciones Públicas en empresas de triple impacto		412
OE3: Planificación de las Relaciones Públicas en empresas de triple impacto		416
OE4: Gestión de las Relaciones Públicas en empresas de triple impacto		418
OE5: Evaluación en Relaciones Públicas en empresas de triple impacto		420
Chapter VIII Conclusions and final reflections		423
8.1.	Determining the hypothesis and resolving research questions	423
8.2.	Premises for a Public Relations profile in sustainable organisations.....	430
8.3.	Future lines of research: Public Relations in the Fourth Sector of the economy, a new development to be studied	433
8.4.	Challenges and final reflections: communication that <i>coevolves</i>	434
Referencias		436
Anexos		469

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Sección I. Conclusiones	469
Conclusiones y reflexiones finales.....	469
8.5. Constatación de hipótesis y resolución de las preguntas de investigación	469
8.6. Premisas para un perfil de RP en organizaciones sostenibles	476
8.7. Futuras líneas de investigación: las RP en el Cuarto Sector de la Economía, un emergente también para el estudio	479
8.8. Desafíos y reflexiones finales: la comunicación que <i>coevoluciona</i>	480
Sección II. Base de datos resultados	483
Sección III. Cuestionario final.....	484
Sección IV Detalle del trabajo de campo	508

Índice de figuras y cuadros

Figura 1. Top 10 Global Risk. Fuente: WEF- Global Risks Perception Survey 2019–2020.....	32
Figura 2. Barómetro de confianza. Fuente: Edelman (2021).....	42
Figura 3. Mapa de variables que dan origen a las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación. Fuente: elaboración propia.	55
Figura 4. Momentos del proceso de investigación. Fuente: Adaptado de Vieytes (2004).....	56
Figura 5. Investigación académica sobre B Corps y Benefit Corporations. Fuente: Gehman et al. (2019:98).	75
Figura 6. Los Objetivos del Milenio (ODM). Fuente: ONU (2013).	107
Figura 7. De los Objetivos del Milenio (ODM) a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: Naciones Unidas (2015).....	109
Figura 8. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: Naciones Unidas (2015).....	110
Figura 9. Patrones de cambio: convergencia y emergencia. Fuente: fourthsector.net (2019).	117
Figura 10. Características de las sociedades BIC. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2020).	165
Figura 11. Análisis comparativo entre Benefit Corporations y B Corps. Fuente: Honeyman y Jana (2019).	166
Figura 12. Cantidad de B Corps en el mundo. Fuente: Sistema B Internacional (2020).....	168
Figura 13. Evolución en el recuento B Corps desde el 2007 al 2016. Fuente: Cao et al. (2017).	169
Figura 14. Características de las B Corps. Fuente: Correa (2019).....	171
Figura 15. Pasos para la certificación B Corp. Fuente: B Lab (2020).....	176
Figura 16. Pasos para la certificación B Corp. Fuente: B Lab Spain (2020).	183
Figura 17. Los 10 principios del Pacto Mundial y su relación con los ODS de Naciones Unidas. Fuente: Pacto Mundial de Naciones Unidas en Twitter (2017).....	187
Figura 18. ¿De dónde nace el propósito corporativo? Fuente: Corporate Excellence (2020)	208
Figura 19. Valores finales e instrumentales Escala de Rokeach (1973). Fuente: Vilar y Cortés (2010)....	211
Figura 20. Principios de empoderamiento de las mujeres. Fuente: Programa Ganar-Ganar.	225
Figura 21. Nivel de confianza 2019-2020. Fuente: Edelman (2020).....	228
Figura 22. Espacio que habitan las marcas de confianza. Fuente: Edelman, 2020b.....	230
Figura 23. Elementos esenciales de la biomimesis. Fuente: Biomimicry 3.8 (2020).....	234
Figura 24. Espiral de Diseño Biomimético. Fuente: Biomimicry Institute (2017).	235
Figura 25. Biomimicry Business Model Canvas. Fuente: Biomimicry Institute, 2020b.	238
Figura 26. Modelo Perma de Seligman (2011): Fuente: Instituto Europeo de Psicología Positiva (iepp.es).	240
Figura 27. Cuatro tipos de públicos desde la teoría situacional de los públicos. Fuente: Capriotti (2009).	251
Figura 28. Análisis de los públicos. Fuente: Capriotti (2009).	262
Figura 29. Tipos de stakeholders a partir de la presencia de los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Fuente: Mitchell et al. (1997:872).....	264
Figura 30. Niveles de públicos en función de su impacto. Fuente: Capriotti (2009)	266
Figura 31. Departamentos de comunicación excelentes. Fuente: Tench et al. (2017).	275
Figura 32. Departamentos de comunicación excelentes. Fuente: Moreno et al. (2018).....	276
Figura 33. Modelo de planificación RACE. Fuente: Marston (1979)	279
Figura 34. Aspectos económicos, ambientales y sociales de la sostenibilidad corporativa. Fuente: Baumgartner y Rauter (2017: 84).....	292
Figura 35. Formas de comunicación de la identidad corporativa. Fuente: Capriotti (2009).	303
Figura 36. Formas de comunicación de la identidad corporativa. Fuente: Capriotti (2009).....	310
Figura 37. El modelo de Planificación, Implementación e Impacto (PII) de Cutlip, Center y Broom. Fuente: Cutlip et al. (1985) en Macnamara y Gregory (2018).	315
Figura 38. Modelo Yardstick o regla de la efectividad de las RP. Fuente: Lindenmann (1993) en Macnamara y Gregory (2018).....	316
Figura 39. El modelo del Control de Comunicación. Fuente: DPRG y GPRA en Macnamara y Gregory (2018).	317
Figura 40. El modelo de evaluación de la European Commission (2011). Fuente: CE (2015 en Macnamara y Gregory, 2018).....	317
Figura 41. El modelo del Government Communication Service. Fuente: GCS (2016 en Macnamara y Gregory, 2018).	318
Figura 42. Communication Management Bridge Model. Fuente: Castillo y Álvarez Nobell (2015).	319

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Figura 43. Marco Integrado de evaluación AMEC. Fuente: AMEC (2017)	320
Figura 44. Modelo de pensamiento gerencial contemporáneo. Fuente: Macnamara y Gregory (2018) .	324
Figura 45. Características de una empresa de triple impacto. Fuente: elaboración propia.....	354
Figura 46. 'Top five' de características de una B Corp. Fuente: elaboración propia.....	355
Figura 47. 'Top five' de características de una empresa de triple impacto sin sello B Corp. Fuente: elaboración propia.	356
Figura 48. 'Top five' de características de una empresa con acciones de impacto socioambiental positivo. Fuente: elaboración propia.	357
Figura 49. Estrategias desarrolladas. Fuente: elaboración propia.....	358
Figura 50. Estrategias desarrolladas por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	359
Figura 51. Nivel de existencia del techo de cristal en la empresa. Fuente: elaboración propia.	361
Figura 52. Nivel de existencia del techo de cristal en el departamento/agencia. Fuente: elaboración propia.	362
Figura 53. Nivel de existencia del techo de cristal en la empresa según puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.	362
Figura 54. Nivel de existencia del techo de cristal en el departamento/agencia según puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.	363
Figura 55. Relevancia de la construcción de confianza. Fuente: elaboración propia.	364
Figura 56. Temas críticos para la transparencia. Fuente: elaboración propia.....	365
Figura 57. Nivel de relevancia de las áreas de impacto. Fuente: elaboración propia.	366
Figura 58. Nivel de relevancia de las áreas de impacto por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	367
Figura 59. Vinculación entre objetivos organizacionales y de comunicación. Fuente: elaboración propia.	368
Figura 60. Nivel de relevancia de múltiples públicos. Fuente: elaboración propia.	369
Figura 61. Nivel de relevancia de múltiples públicos por tipo de empresa Fuente: elaboración propia.	370
Figura 62. Nivel de análisis de múltiples públicos. Fuente: elaboración propia.	371
Figura 63. Rol del/la responsable de RP. Fuente: elaboración propia.....	373
Figura 64. Nivel de seguimiento de las recomendaciones de las RP por la cúpula organizacional. Fuente: elaboración propia.	373
Figura 65. Participación de las RP en reuniones de planificación organizacional. Fuente: elaboración propia.	374
Figura 66. Quiénes lideran el proceso de planificación en RP. Fuente: elaboración propia.	375
Figura 67. Quiénes lideran el proceso de planificación en RP por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	376
Figura 68. Dónde comienza el proceso de planificación en RP. Fuente: elaboración propia.....	377
Figura 69. El uso del tiempo en la planificación en RP. Fuente: elaboración propia.	377
Figura 70. Actores que participan en la planificación de las RP. Fuente: elaboración propia.	378
Figura 71. Nivel de relevancia de los contextos para las RP. Fuente: elaboración propia.	380
Figura 72. Issues relevantes para las RP. Fuente: elaboración propia.....	381
Figura 73. Métodos para el monitoreo de issues. Fuente: elaboración propia.	383
Figura 74. Los ODS como issues. Fuente: elaboración propia.	384
Figura 75. Modelo de gestión de las RP. Fuente: elaboración propia.	387
Figura 76. Modelo de gestión de las RP por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.....	387
Figura 77. Nivel de engagement alcanzado. Fuente: elaboración propia.....	389
Figura 78. Nivel de conversación o de interés de generarla con múltiples públicos. Fuente: elaboración propia.	390
Figura 79. Nivel de conversación o de interés de generarla con múltiples públicos por tipo de empresas. Fuente: elaboración propia.	391
Figura 80. Estrategia competitiva definida según tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	392
Figura 81. Rasgos de personalidad más relevantes. Fuente: elaboración propia.	393
Figura 82. Atributos competitivos más relevantes. Fuente: elaboración propia.	396
Figura 83. Atributos competitivos más relevantes por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia....	397
Figura 84. Principales áreas de trabajo. Fuente: elaboración propia.	399
Figura 85. Principales áreas de trabajo por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	401
Figura 86. Canales e instrumentos de comunicación más relevantes. Fuente: elaboración propia.....	402
Figura 87. Tipos de impactos medidos y comunicados. Fuente: elaboración propia.	404
Figura 88. Técnicas de medición utilizadas. Fuente: elaboración propia.....	405
Figura 89. Momentos en los que se evalúa. Fuente: elaboración propia.	406
Figura 90. Momentos en los que se evalúa por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.....	406
Figura 91. Relevancia de los niveles de evaluación. Fuente: elaboración propia.....	408

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Figura 92. Relevancia de los niveles de evaluación por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	409
Figura 93. Relevancia de indicadores de impacto. Fuente: elaboración propia.	410
Figura 94. Relevancia de indicadores de impacto por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	411
Figura 95. Ejemplo de correo electrónico. Fuente: elaboración propia.	508
Figura 96. Ejemplo de posteo en grupo de LinkedIn. Fuente: Grupo B Corp on Campus (2020)	509
Figura 97. Ejemplo de mensaje privado vía LinkedIn. Fuente: mensajería personal Belén Barroso.	509
Figura 98. Ejemplo de posteo en página institucional de Facebook. Fuente: Página oficial de Women 4 Solutions (2020)	510
Figura 99. Ejemplo de mensaje privado vía Instagram. Fuente: mensajería personal Belén Barroso.	510
Figura 100. Ejemplo de posteo en Twitter. Fuente: Twitter oficial de B Academics (2020).	511
Figura 101. Ejemplo de mensaje de WhatsApp. Fuente: Mensajería privada Belén Barroso.	511
Figura 102. Posteo en el sitio oficial de Women 4 Solutions. Fuente: Sitio oficial Women 4 Solutions (2020).	512
Figura 103. Publicación en Newsletter de B Academics. Fuente: Newsletter B Academics March 2020.	512
Figura 104. Publicación en Newsletter de Women 4 Solutions. Fuente: Newsletter Women 4 Solutions May 2020.	513
Figura 105. Publicación en el Blog de Academia B. Fuente: Blog Academia B, abril 2020.	513
 Cuadro 1. Anatomía de una for-benefit Corporation. Fuente: traducción de Sabeti (2011: 6).	118
Cuadro 2. Perspectivas, modelos y prácticas del Cuarto Sector. Fuente: elaboración propia.	123
Cuadro 3. Triple impacto (adaptación al español). Fuente: Savitz (2013).	153
Cuadro 4. Categorías y aspectos en las directrices. Fuente: traducido al español de Global Reporting Initiative, 2016.	190
Cuadro 5. Valores para la sostenibilidad. Fuente: elaboración propia a partir de Carta de la Tierra (ONU, 2000b) y de los Objetivos del Milenio (ONU, 2000) que se reflejan en los actuales Objetivos del Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).	213
Cuadro 6. Clasificación de Públicos según relevancia. Fuente: Elaboración propia a partir de Mitchell et al. (1997).	265
Cuadro 7. Highlights para la construcción de la teoría del objeto Fuente: elaboración propia.	333
Cuadro 8. Operacionalización variables del OE2. Fuente: elaboración propia.	338
Cuadro 9. Operacionalización de variables del OE3. Fuente: elaboración propia.	339
Cuadro 10. Operacionalización variables del OE4. Fuente: elaboración propia.	339
Cuadro 11. Operacionalización variables del OE5. Fuente: elaboración propia.	340
Cuadro 12. Perfil de la muestra. Fuente: elaboración propia.	345
Cuadro 13. Escala de Likert empleada. Fuente: elaboración propia.	346
Cuadro 14. Ficha técnica del Diseño de Investigación empírica. Fuente: elaboración propia.	351
Cuadro 15. Las 3 estrategias más desarrolladas por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	360
Cuadro 16. Nivel de relevancia de las áreas de impacto por puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.	368
Cuadro 17. Perspectivas de planificación en las empresas encuestadas. Fuente: elaboración propia.	379
Cuadro 18. Top five' de issues relevantes para las RP por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	382
Cuadro 19. Rasgos de personalidad más relevantes por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.	394

Introducción

El punto cero (y los tres suspensivos)



Introducción

El punto cero (y los tres suspensivos)

*“When the bird and the book disagree,
Always believe the bird.”*

John James Audobon³

I. Presentación y justificación del tema de investigación

*“Relaciones Públicas⁴ en organizaciones sostenibles⁵, particularmente
en empresas de triple impacto”*

Punto de partida: la emergencia ambiental, económica y social

El 26 de abril de 1986, la explosión de Chernóbil en Ucrania convirtió en menos de 48 horas a una ciudad de casi 50.000 personas en un lugar completamente inhabitable. El incidente que afectó a gran parte del continente europeo fue causado por un conjunto de fallos humanos y se consideró la mayor catástrofe medioambiental de la era moderna. Sin embargo, este fue un evento único. En el último documental de David Attenborough titulado *“A life on our planet”*, el famoso científico y divulgador naturalista británico afirma que *“the true tragedy of our time is still on folding across the globe, barely noticeable from day to day. I am talking about the loss of our planet’s wild places. It’s biodiversity (Attenborough, 2020, 2:35:00)”*.

Sus palabras decantan en el informe publicado en 2019 por la Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas (IPBES)⁶, auspiciada por Naciones Unidas y con más de 1.800

³ John James Audubon fue un ornitólogo, naturalista y pintor francés, nacionalizado estadounidense en 1812, considerado como el primer ornitólogo de América.

⁴ En la presente Tesis utilizaremos preferentemente el término ‘relaciones públicas’ o la sigla ‘RP’ de manera indistinta para referirnos a este campo de estudio y a la profesión que también se denomina ‘comunicación estratégica’, ‘comunicación organizacional’, ‘comunicación institucional’, ‘comunicación corporativa’, etc. Sobre este aspecto se ha debatido durante mucho tiempo en la academia (Contreras Delgado y Garibay Rendón, 2020; Rebeil, 2018; Krohling-Kunsch, 2017/2014/1997; Pérez, 2015; Míguez González, 2013; Galindo, 2012; Capriotti, 2009; Ruas Araujo, 2008; Almansa-Martínez, 2005; Arceo Vacas, 2005; Castillo-Esparcia, 2005; Van-Ruler y Vércic, 2004; Van Riel, 2003; Xifra, 2003; entre otros/as). La decisión se justifica tomando como referencia la denominación que lleva la principal asociación europea de investigación y educación en el tema: *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)*.

⁵ Respecto al uso de los términos sostenible y sustentable; desarrollo sostenible y desarrollo sustentable; sostenibilidad y sustentabilidad, Méndez Chiriboga (2012) señala que los conceptos no presentan mayor diferenciación, sino que sus particularidades corresponden al lugar donde se utilice la expresión o léxico sin modificar su objetivo principal: satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. López, López y Ancona (2005) también debate sobre la cuestión. A los fines de los objetivos de la presente Tesis Doctoral hemos definido emplear ‘sostenibilidad’, ‘desarrollo sostenible’ y ‘organizaciones sostenibles’.

⁶ *Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services*. Disponible en <https://ipbes.net/global-assessment>. Consultado por última vez el 9 de noviembre de 2020.

páginas que indican que, a pesar de que la Tierra siempre ha sufrido las consecuencias de las acciones humanas en los últimos 50 años, la crisis ambiental se ha profundizado de manera alarmante. En cifras, aproximadamente el 25% de las especies ya están en peligro de extinción en la mayoría de los grupos de animales y plantas estudiados; los ecosistemas naturales se han reducido en un 47% en promedio; la biomasa global de los mamíferos silvestres ha disminuido en un 82%; las emisiones de gases de efecto invernadero se han duplicado desde 1980 y por lo tanto las temperaturas han subido 0,7°C.

El estudio de IPBES identifica cinco de los motores directos de esta destrucción acelerada del planeta: cambios en el uso de la tierra y el mar, explotación directa de organismos, cambio climático, contaminación y especies exóticas invasoras. Se trata de cinco gatillos que emergen de una población que se ha duplicado desde 1970; una economía mundial que se ha cuadruplicado y un comercio internacional se ha multiplicado por 10.

En esta misma línea, los resultados de la 15ª edición de la “*Global Risks Perception Survey 2019–2020*” que se reflejan en el “*Global Risks Report 2020*” del *World Economic Forum*, señala que las temperaturas globales están camino a aumentar 3°C hacia finales del siglo, es decir, el doble de lo que la academia anunciaba como punto límite para evitar severas consecuencias económicas, sociales y ambientales. De hecho, los desastres naturales son cada vez más intensos y frecuentes y el 2019 fue testigo de un clima extremo sin precedentes en todo el mundo. Además, el informe añade que “*the near-term impacts of climate change add up to a planetary emergency that will include loss of life, social and geopolitical tensions, and negative economic impacts*” (Franco, 2020:7).

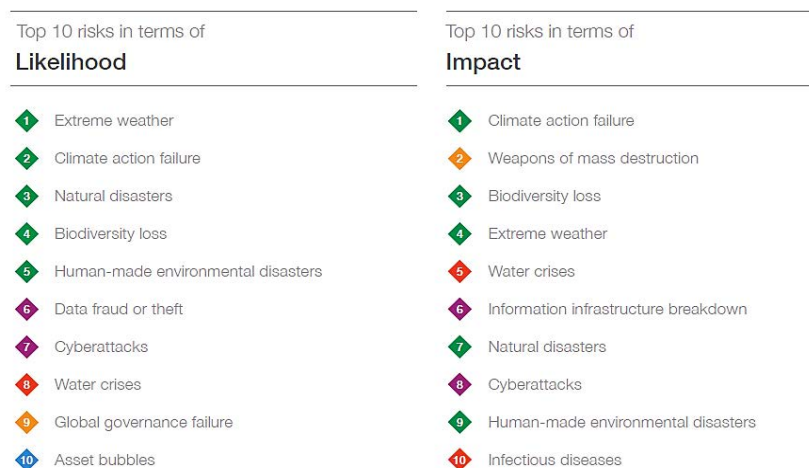


Figura 1. Top 10 Global Risk. Fuente: WEF- Global Risks Perception Survey 2019–2020.

Por primera vez en la historia de este estudio, en el que participaron cerca de 1.000 representantes y líderes del sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil para evaluar los riesgos que enfrenta el mundo, las preocupaciones ambientales dominaron los principales riesgos percibidos a largo plazo (ver Figura 1). Resulta ser ‘el fracaso de la mitigación y adaptación al cambio climático’ el riesgo que ocupa el puesto número uno en términos de impacto y el número dos según la probabilidad de ocurrencia durante los próximos 10 años.

Datos que se confirman también entre los *millennials* y *centennials* según los resultados de la “Encuesta Global de *Millennials* 2020”⁷ de la consultora Deloitte. El estudio deja ver que para estas generaciones jóvenes (personas nacidas entre 1977 y 1994) que ocuparán el 75% de la fuerza laboral y de consumo para el 2025, el cambio climático y la protección del medioambiente⁸ son los temas de mayor preocupación tanto antes (primera etapa del estudio pre-COVID19) como durante la crisis global sanitaria y económica (segunda etapa, en medio de la pandemia).

Y con esto llegamos a otro de los ‘*burning issues*’ de la actualidad: el mundo se enfrenta hoy al COVID19, una pandemia global y un desastre económico mundial cuya onda expansiva sigue propagándose. Hay quienes incluso señalan que puede acabar siendo peor que la depresión de la década de 1930. Al respecto, el Banco Mundial⁹ afirma que, para final de año, debido a la pandemia, 729 millones más personas estarán bajo el yugo de la pobreza extrema viviendo con 1,90 dólares al día. En esta misma línea, el informe “El futuro de la sostenibilidad en las empresas. Resiliencia y ‘nueva normalidad’ Post COVID19”¹⁰ de Forética¹¹ (2020: 5) manifiesta que

la COVID19 representa en este momento la peor crisis de salud pública y, sin duda, la recesión económica más profunda de la era moderna. La pandemia ha sacado a la luz las terribles vulnerabilidades de los sistemas de salud pública y de las economías

⁷ La última edición de la Encuesta Global de *Millennials* de Deloitte (2020) se realizó en dos etapas: (1) una encuesta ‘primaria’ que abarcó a 18.426 *millennials* y personas de la Gen Z de 43 países (realizada entre noviembre de 2019 y principios de enero de 2020); (2) una encuesta de ‘pulso’ que surgió como necesidad de actualizar los datos para analizar el impacto de la pandemia, que contempló a 9.102 personas de 13 países (realizada entre abril y mayo de 2020). Más información disponible en <https://bit.ly/2JAtsop>. Consultada por última vez el 4 de diciembre de 2020.

⁸ A los fines de los objetivos de esta Tesis Doctoral, emplearemos los términos ‘medioambiente’, ‘ambiente’ o ‘planeta’ para referirnos a lo que la Real Academia Española define como “conjunto de circunstancias o condiciones exteriores a un ser vivo que influyen en su desarrollo y en sus actividades” -cuyo adjetivo derivado es ‘medioambiental’-; o lo que el Diccionario Panhispánico Español Jurídico define como “conjunto de elemento físicos, biológicos y socioculturales; así como la interacción entre los factores indicados que integran el entorno donde se desarrolla la vida del ser humano y la sociedad”; o al concepto de ‘*Environment*’ que el *Léxico -Oxford Dictionary-* define como “*the natural world, as a whole or in a particular geographical area, especially as affected by human activity.*”

⁹ Pobreza. Panorama General. Banco Mundial (2020). Disponible en <https://bit.ly/3kZWROc>. Consultada por última vez el 4 de diciembre de 2020.

¹⁰ Forética (2020). El futuro de la sostenibilidad en las empresas. Resiliencia y ‘nueva normalidad’ Post COVID-19. Disponible en <https://bit.ly/2IhsJiW>. Consultada por última vez el 4 de diciembre de 2020.

¹¹ Forética es el representante del *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* en España y por tanto Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible. En Europa, Forética es representante nacional de *CSR Europe*. Además, forma parte del Consejo Estatal de RSE en España. Más información en <https://foretica.org>. Consultado por última vez el 4 de diciembre de 2020.

de todo el mundo, así como el efecto ‘alud’ que puede causar un trastorno grave debido a la interconexión de nuestros sistemas.

A su vez, en el documento de Forética se revela que el bienestar y la estabilidad social dependen de un sistema económico que se ha convertido en una fuente de vulnerabilidad ante la pandemia; que la desigualdad agrava aún más la amenaza e interactúa con la propagación del virus de maneras que hacen más frágil al conjunto de la sociedad; que en general se observa una falta de coordinación y colaboración locales, nacionales e internacionales entre las instituciones que está entorpeciendo la eficacia de la respuesta a la crisis, tanto sanitaria como económica; y que un interés excesivo en la maximización del valor puramente económico a corto plazo han dejado a muchas empresas en una mala posición para hacer frente a una crisis económica como la provocada por la COVID19.

Sin embargo, hay quienes aseguran que la pandemia sólo acentuó lo que ya venía sucediendo antes de esta crisis bajo la premisa de que ‘lo normal no funcionaba’ y concluye con la idea de la necesidad de crear una ‘nueva normalidad’. En este marco, el reporte “*Getting from crisis to systems change: Advice for leaders In the time of COVID*”, que surge a partir de los resultados de tres meses de co-creación colaborativa productiva por más de 1.600 organizaciones lideradas por miembros de Catalyst 2030¹² añade que:

Normal was an unjust, unequal, and unsustainable world whose deep flaws contributed directly to the spread of the COVID19 pandemic and to the extraordinarily high social and economic costs of containing it (Bishop, 2020:1).

En medio de este contexto, que Lawrence (2013) ya venía enmarcando en el acrónimo ‘VUCA’ para describir un entorno volátil (*volatile*), inestable (*unstable*), complejo (*complex*) y ambiguo (*ambiguous*), surgen nuevas oportunidades para empujar modelos económicos más recientes y sostenibles. Capaces de mantener lo que Sachs *et al.* (2020) mencionan como el único aspecto positivo de este panorama pandémico: la disminución de los impactos ambientales derivados de la merma de la actividad económica. Entonces, para los autores, el objetivo debe ser restaurar la actividad económica sin restaurar también los viejos patrones de degradación ambiental.

Las empresas que están ‘reseteando’ el capitalismo

En este intento se encuentran cada vez más organizaciones que representan diversos sectores del entramado social. "Si fue Europa quien impulsó la revolución industrial

¹² Catalyst 2030 es un movimiento global de *changemakers* trabajando para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Su iniciativa reúne a emprendedores/as sociales junto con entidades financieras e intermediarias de todo el mundo. Entre ellos Ashoka, Echoing Green, la Fundación Skoll, la Fundación Schwab para el Emprendimiento Social y otras. Más información en <https://catalyst2030.net/>. Consultado por última vez el 4 de diciembre de 2020.

y el capitalismo fósil, ha de ser Europa quien lidere la descarbonización"¹³ fueron las palabras que pronunció el actual presidente del Gobierno de España en funciones durante el discurso de apertura de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP25), realizada en Madrid del 2 al 15 de diciembre de 2019. Con ellas intentaba anunciar el comienzo de una transición ecológica que procuraría actuar como palanca de cambio contra la desigualdad y la insostenibilidad y que España asumiría como mandato.

La COP25 debía ser el encuentro en el que los países presentarían planes con compromisos concretos de recorte de emisiones en línea con los Objetivos del Desarrollo Sostenible del Acuerdo de París. Sin embargo, en su cuenta de Twitter, el Secretario General de la ONU, Antonio Guterres¹⁴ dijo: *"I am disappointed with the results of #COP25. The international community lost an important opportunity to show increased ambition on mitigation, adaptation & finance to tackle the climate crisis."* Y concluyó con un nuevo llamado a la acción:

But we must not give up, and I will not give up." "I am more determined than ever to work for 2020 to be the year in which all countries commit to do what science tells us is necessary to reach carbon neutrality in 2050 and a no more than 1.5-degree temperature rise. #ClimateAction."

En definitiva, según el portal de noticias de Naciones Unidas, la COP25 *"concluyó con un llamado a las naciones a presentar metas más ambiciosas de reducción de esas emisiones en la COP 26, a celebrarse en noviembre del año próximo en Glasgow, Escocia."*¹⁵ Cumbre que debido a la pandemia COVID19 fue postergada para noviembre de 2021.

Al respecto, en una entrevista con *The Guardian*¹⁶, la joven activista Greta Thunberg dijo no estar decepcionada por el cambio de fecha de la COP26 porque *"As long as we don't treat the climate crisis like a crisis, we can have as many conferences as we want, but it will just be negotiations, empty words, loopholes and greenwash."* En definitiva, Thunberg, inspirada por los millones de estudiantes que se han sumado a la huelga escolar que ella misma inició en Suecia el 20 de agosto de 2018, define a la clase política como hipócrita y las cumbres climáticas internacionales como palabras vacías y *greenwashing*. Y señala que *"the first thing we need to do is understand we are in an emergency [and] admit the fact that we have failed –*

¹³ Conferencia apertura de la COP25 en Madrid por parte del presidente del Gobierno de España, Pedro Sánchez. ABC España: Sánchez dice que Europa "debe liderar la descarbonización". Disponible en <https://bit.ly/3n0mn7k>. Consultada por última vez el 4 de diciembre de 2020.

¹⁴ Hilo de tweets del Secretario General de la ONU, Antonio Guterres (@antonioguterres) del 15 diciembre de 2019. Consultado por última vez el 10 de noviembre de 2020.

¹⁵ Noticias ONU "Termina la COP25 con pocos avances en cuanto a la reducción de emisiones de carbono". Disponible en <https://news.un.org/es/story/2019/12/1466671>. Consultada por última vez el 11 de noviembre de 2020.

¹⁶ *'Hypocrites and greenwash': Greta Thunberg blasts leaders over climate crisis*. Noticia publicada por The Guardian el 9 de noviembre de 2020. Disponible en <https://bit.ly/36olbEa>. Consultada por última vez el 12 de noviembre de 2020.

humanity collectively has failed – because you can't solve a crisis that you don't understand".

Mientras tanto, Silos et al. (2020) apuntan que el sector privado también se encuentra sumergido en el foco del escrutinio público, político y regulatorio y para dar respuesta, ha intensificado el debate sobre la necesidad de un capitalismo consciente -también denominado a nivel internacional como *stakeholder capitalism*- y el propósito de empresa.

De hecho, la renombrada *Business Round Table*¹⁷ divulgó en 2019 una declaración en la que los/las líderes de 181 de las empresas más poderosas de Estados Unidos (entre ellas, Amazon, Xerox, Walmart, Apple, Exxon Mobil, AT&T, Ford, JP Morgan Chase, etc.) rompieron la política que mantuvieron durante 22 años en la que se privilegiaba la maximización de los beneficios de los grupos accionistas (*shareholder primacy*), para avanzar hacia un cambio de visión radical en la que el propósito de sus empresas se ampliará con la mirada puesta en favorecer también a sus empleados/as, clientes/as y las comunidades en las que operan (*stakeholder capitalism*). Compromiso que dio lugar a su nueva propuesta de “*Statement on the Purpose of a Corporation*”¹⁸:

While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- *Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.*
- *Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.*
- *Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.*
- *Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.*
- *Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.*

¹⁷*Business Roundtable* (BR) es una asociación sin ánimo de lucro estadounidense con base en Washington, D.C. que reúne a CEOs de 181 de las mayores corporaciones de Estados Unidos. Más información en <https://www.businessroundtable.org>. Consultado por última vez el 11 de noviembre de 2020.

¹⁸*Statement on the Purpose of a Corporation* de la *Business Round Table* (2020). Disponible en <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>. Consultado por última vez el 11 de noviembre de 2020.

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.

Como consecuencia de esta nueva perspectiva ha surgido, además, la llamada era del ‘CEO-Activismo’, en la que ejecutivos y ejecutivas de las empresas comienzan a abanderar causas sociales o ambientales, generando por ejemplo movimientos como el *Imperative 21*¹⁹. Una red que impulsa el ‘reset’ o cambio radical del sistema económico -centrado en la primacía de los accionistas- para construir un capitalismo que crea bienestar compartido en un planeta saludable. Dicha coalición, que fue activada en septiembre de 2020 con una campaña viral a nivel global, representa a más de 70.000 empresas en 80 países; 20 millones de empleados/as; U\$D 6.6 trillones en ingresos y U\$D 15 trillones en activos.

Esta ebullición en el sector privado se enmarca en lo que Sabeti (2011, 2009) denominó el Cuarto Sector de la economía, un espacio emergente formado por organizaciones que generan ganancias y a la vez asumen un compromiso por las personas y el medioambiente. Desde 1998, *The Fourth Sector Network (FSN)*²⁰, red pionera en dicho concepto, trabaja para el desarrollo de las ‘for-benefit corporations’, definidas como el arquetipo del sector y una infraestructura social, económica y legal que las apoye (Mickels, 2009).

Entre las características de las *for-benefit corporations*, la FSN²¹ destaca que: (1) presentan un propósito social integrado en su estructura organizacional; (2) pueden realizar actividades comerciales alineadas a dicho propósito; (3) distribuyen equitativamente los derechos de propiedad entre *stakeholders* de acuerdo con sus contribuciones; (4) se comprometen a mejorar continuamente su desempeño social y ambiental en toda su red y a realizar evaluaciones e informes completos y precisos de sus impactos; (5) pueden fusionarse y adquirir cualquier organización siempre que la entidad resultante tenga también su propósito social y (6) en caso de disolución, los activos permanecen dedicados a fines sociales.

En concreto, según Mickels (2009), se trata de una ola de empresas ‘híbridas’ que combinan la lógica del modelo comercial (sector privado) con el fin de brindar beneficios sociales y ambientales (que corresponde a la misión de las organizaciones sin fines de lucro y estatales -sector público y social-) que comenzó en los Estados Unidos y está cobrando más fuerza que nunca a nivel global. De manera similar, el autor señala que las organizaciones gubernamentales y del sector social están emulando los modelos de gobernanza de las empresas con fines de lucro como una forma de adquirir el capital necesario para sostener su misión social.

¹⁹*Imperative 21*. Más información en <https://www.imperative21.co/about-the-network/>. Consultado por última vez el 11 de noviembre de 2020.

²⁰*The Fourth Sector Network* es una red intersectorial y multidisciplinaria de empresas, organizaciones de apoyo e individuos que se unen para coordinar esfuerzos en el avance del Cuarto Sector de la Economía. Más información en <https://www.fourthsector.net/>. Consultado por última vez el 11 de diciembre de 2020.

²¹*The Fourth Sector Network*. Atributos de una *For-benefit Corporation*. Disponible en <https://bit.ly/2IsQe9W>. Consultado por última vez el 11 de diciembre de 2020.

Como resultado, en el ecosistema del Cuarto Sector es posible encontrar empresas denominadas como: *benefit corporations*, empresas de triple impacto, empresas con propósito, organizaciones de valor mixto, empresas sostenibles, negocios sociales, organizaciones de la economía social y solidaria, cooperativas, organizaciones para el bien común y otras (Sabeti, 2009). A su vez, en este contexto, desde hace varios años se vienen creando un conjunto de marcos regulatorios con el objetivo de brindarles un estatus legal.

Por ejemplo, en Inglaterra se alcanzó la figura de sociedades CIC (*Community Interest Company*) en 2004; en Estados Unidos se establecieron las sociedades L3C (*Low-Profit Limited Liability Company*) en 2008 y las BC (*Benefit Corporations*) en 2010 (Clark et al., 2012; Reiser, 2011). Baudot et al. (2020) agregan que en Estados Unidos ya son 40 los estados que han promulgado o han comenzado el proceso para promulgar la legislación que reconoce a las sociedades BC como una forma jurídica de hacer negocios. A su vez, en Latinoamérica se ha creado la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) en Colombia (Hiller, 2013; Murray, 2012) y recientemente en Perú²² y Ecuador²³. En Europa, solo Italia cuenta con la Ley que reconoce a las *Società Benefit* (Clark et al., 2012).

El triple impacto como ADN organizacional

Todas ellas responden al modelo de triple impacto o triple balance²⁴. Concepto acuñado en 1994 por John Elkington -escritor, emprendedor y reconocido mundialmente por sus aportes a la sostenibilidad corporativa- y popularizado a partir de su libro *“Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business”* en 1998.

De acuerdo con Elkington (2020), el triple impacto surgió para dar un marco teórico-práctico que permita a las empresas profundizar su reflexión respecto a sus modelos de negocios e impactos en las personas y el planeta. En definitiva, procura funcionar como un ‘código genético’ capaz de impulsar un cambio sistémico en el capitalismo tradicional hacia un capitalismo regenerativo y sostenible. Un movimiento liderado por empresas que se ocupan de crear valor social y ambiental mientras se dedican a sus actividades comerciales –lo cual coincide con la lógica planteada para el Cuarto Sector y las *for-benefit corporations*-.

²²Ley N° 2533/2017 Sociedades BIC. Disponible en:

https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Texto_Sustitutorio/Proyectos_de_Ley/TS02533-20201023.pdf. Consultado por última vez el 15 de diciembre de 2020.

²³Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Ley S/N – 28 febrero 2020). Asamblea Nacional República Del Ecuador. Disponible en: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf. Consultado por última vez el 15 de diciembre de 2020.

²⁴ En esta Tesis utilizaremos como sinónimos las denominaciones que ha recibido el concepto ‘*Triple Bottom Line*’ (TBL o 3BL) (Elkington, 1994) en su traducción al español. Entre ellas: Triple Impacto, Triple Balance y Triple Línea de Resultado Final, Triple Cuenta de Resultado y otras.

Aunque las 3P *-people* (personas), *planet* (planeta) y *profit* (ganancias)- del triple impacto se han convertido prácticamente en el mantra de la sostenibilidad a principios del siglo XXI, el uso cada vez mayor de esta terminología ha expuesto lagunas y críticas (Muñoz-Pascual et al., 2019; Longoni y Cagliano, 2018; Pantaleão y Pinheiro, 2017; Alhaddi, 2015; Henriques y Richardson, 2013; Pava, 2007; Norman y MacDonald, 2004). De hecho, en el artículo publicado el 2018 en *Harvard Business Review*, el propio Elkington expresó la necesidad de redefinir al triple impacto argumentando que *“TBL wasn’t designed to be just an accounting tool. It was supposed to provoke deeper thinking about capitalism and its future, but many early adopters understood the concept as a balancing act, adopting a trade-off mentality”*²⁵. En su último libro, Elkington (2020) señala que el nuevo enfoque del triple impacto debe funcionar como una triple hélice en la creación de valor; provocar un cambio genuino y profundo en los negocios hacia el capitalismo sostenible y estimular la regeneración de nuevas economías.

Por otro lado, Pantaleão y Pinheiro (2017) manifiestan la necesidad de incluir un cuarto elemento en el debate sobre la sostenibilidad que estaría dando origen a la perspectiva del *‘quadruple bottom line’* (QBL) o *‘cuádruple impacto’*. En ellos es posible encontrar conceptos como propósito, progreso, ética y gobernanza. Citando a Walker (2011), los autores afirman que *“what is missing from the triple bottom line is explicit recognition that human beings are not only gregarious creatures, but also individuals. Further still, we are individuals who are meaning-seekers”* (Pantaleão y Pinheiro, 2017:3). Por lo tanto, agregan al *‘propósito’* como una nueva *‘p’* a la tríada tradicional *-people* (personas), *planet* (planeta), *profit* (ganancias) y ahora *‘purpose’* (propósito)-. Con ello se reconoce que la sostenibilidad debe ser relevante y significativa para la persona -y para la empresa-, vinculándola así con el significado y los valores que dan lugar al propósito individual -y organizacional-.

En medio de estas perspectivas, modelos y tendencias se encuentran las empresas certificadas como B Corps, también conocidas simplemente como B Corps, *Certified B Corporations* o Empresas B, en su versión latinoamericana. Las mismas se definen como un nuevo tipo de negocio que equilibra el propósito y las ganancias y que deben legalmente considerar el impacto de sus decisiones en sus trabajadores/as, clientes/as, proveedores/as, comunidad y el medioambiente. Una comunidad de líderes que impulsa un movimiento global de personas que utilizan los negocios como una fuerza para el bien común.

Las B Corps surgieron en 2006 de la mano de Jay Coen Gillbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, tres estadounidenses que fundaron la organización sin fines de lucro que denominaron *‘B Lab’*. Su objetivo era identificar empresas que cumplieran

²⁵ Harvard Business Review. “25 Years ago, I coined the phrase ‘Triple Bottom Line’. Here’s Why It’s Time to Rethink It. by John Elkington. June 25, 2018. Disponible en: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Consultado por última vez el 18 de diciembre de 2020.

con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad a través de un sistema de evaluación y certificación. Actualmente son 3.608 B Corps (74 en España)²⁶ que operan en 150 industrias de 74 países²⁷.

Esta expansión se debe en gran parte al trabajo colaborativo de *B Lab* y sus *Global Partners* alrededor del mundo: *B Lab U.S.*, *B Lab Europe*, *B Lab Taiwan*, *B Lab Canada*, *Sistema B* (Latinoamérica), *B Lab Australia and New Zealand*, *B Lab East África*, *B Lab Hong Kong/Macau* y *B Corp China Team* (Honeyman y Jana, 2019). En España se encuentra la Fundación B Lab Spain²⁸ cuyo origen se remonta al 2015, año en que la agencia de impacto social *Roots For Sustainability* (R4S) fue elegida *Country Partner* de B Lab para representar el movimiento B Corp en España. En 2019, R4S constituye B Lab Spain para crear un vehículo con entidad propia que impulse la comunidad B Corp en el país.

Algunos ejemplos de empresas reconocidas que han optado por ser B Corp son Patagonia, Ben & Jerry's, Etsy, Kickstarter y Natura. En España, entre las 74 B Corps, se encuentran: AlmaNatura²⁹ la primera en certificar en el país y que trabaja en la reactivación de zonas rurales; la banca ética y sostenible Triodos Bank³⁰; la empresa de energía Holaluz³¹; Hemper³² y Ecoalf³³, dos representantes de la moda sostenible; las agencias de comunicación 21 Gramos³⁴ y La Casa de Carlota³⁵; la cooperativa abierta de consultores/as *Bikonsulting*³⁶; *Roots For Sustainability*³⁷, que se especializa en medir el impacto socioambiental y desarrollar negocios inclusivos y otras.

Para alcanzar el sello B Corp, una empresa debe cumplir con las siguientes características: (1) que su propósito sea crear impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente; (2) ampliar el deber fiduciario como requisito legal y si existe una ley de Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo³⁸ sancionada en su país, deberá optar por esta condición; (3) comprometerse a operar con altos estándares de gestión y transparencia atravesando cada tres años la Evaluación de Impacto B (EIB) que permite medir el desempeño con respecto a sus trabajadores/as, clientes/as, proveedores/as, comunidad y medioambiente y (4) asumirse como

²⁶ Memoria Anual B Lab Spain 2019. Disponible en: <https://bit.ly/3lveLJS>. Consultada por última vez el 12 de diciembre de 2020.

²⁷ Estadística disponible en: <https://bcorporation.net/>. Consultada por última vez el 11 de noviembre de 2020.

²⁸ Más información sobre B Lab Spain en <https://www.bcorpSpain.es/b-lab-es>

²⁹ Más Información sobre AlmaNatura en <http://almanatura.com/>

³⁰ Más información sobre Triodos Bank España en <https://www.triodos.es/>

³¹ Más información sobre Holaluz en <https://www.holaluz.com/>

³² Más información sobre Hemper en <https://hemper.es/>

³³ Más información sobre Ecoalf en <https://ecoalf.com/es/>

³⁴ Más información sobre 21 gramos en <https://21gramos.net/>

³⁵ Más información sobre La Casa de Carlota en <https://www.lacasadecarlotaandfriends.com/>

³⁶ Más información sobre Bikonsulting en <https://bikonsulting.com/>

³⁷ Más información sobre Roots For Sustainability en <http://es.r4sgroup.com/>

³⁸ Nombre que recibe en Latinoamérica el marco regulatorio que reconoce legalmente a las empresas de Triple Impacto (social, ambiental y económico). En Estados Unidos se denominan *Benefit Corporations* y en Italia, *Società Benefit*.

parte de una comunidad a través de la firma de la “Declaración de Interdependencia”.

Además del movimiento B Corp, en España en particular se encuentra en expansión la Asociación de Empresas por el Triple Balance SANNAS³⁹, donde más de 100 empresas de muy diversos sectores trabajan para ser rentables, pero también para crear impacto positivo en el entorno social y medioambiental.

Su propósito es seguir creciendo para aumentar la capacidad de interlocución con la administración pública y otras instituciones en la construcción de un tejido entorno a este tipo de empresas.

A su vez, SANNAS se encuentra aliada a la *Fundación Global Hub for the Common Good*⁴⁰, una organización sin ánimo de lucro con sede en Málaga (España) conocida por la marca NESI (*New Economy & Social Innovation*) que busca la co-creación de una nueva economía al servicio de las personas y del planeta; y al proyecto Economía del Bien Común (EBC)⁴¹ promovido por el profesor austríaco Christian Felber y más de 1000 voluntarios/as que se comprometen con la difusión y evolución de la economía sostenible. Desde este proyecto surge la Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común (AFEFE-EBC) que tiene como fin principal fomentar la EBC en el país.

Las RP para el triple impacto

Hasta aquí hemos dado cuenta de que este viraje en el ámbito de los negocios hacia una perspectiva de triple impacto no es espontáneo, sino que surge como producto de la reflexión sobre las enormes consecuencias de un modelo de producción, circulación y consumo del capitalismo lineal y no regenerativo que acaba reflejándose en el comportamiento de quienes configuran el mercado.

En tal sentido, el *Edelman Trust Barometer 2020*⁴², el reconocido estudio anual que mide la credibilidad que existe en los gobiernos, medios, empresas y ONG a partir de una muestra de más de 13.000 personas de 11 mercados a nivel global, muestra que ninguna de las cuatro instituciones es percibida como confiable (ver Figura 2). Según el informe, las personas construyen su confianza a partir de dos atributos distintos: competencia (capacidad para cumplir objetivos/promesas) y comportamiento ético (hacer lo correcto y trabajar para mejorar la sociedad). Por lo que, en definitiva, revela que ninguna de las cuatro instituciones es considerada competente y ética. Las empresas ocupan los puestos más altos en competencia; las

³⁹ Más información sobre SANNAS en <https://www.sannas.eu/>

⁴⁰ Más información sobre NESI en <https://nesi.es/>

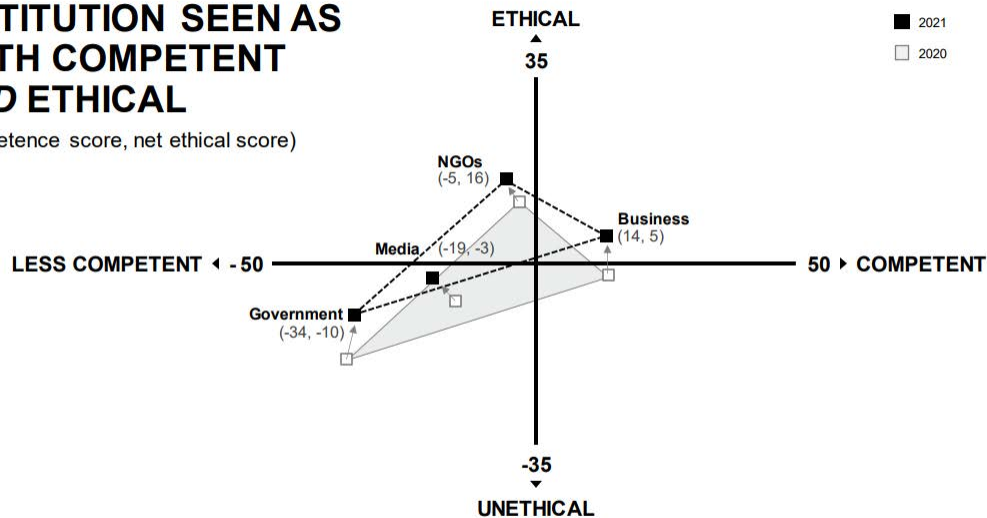
⁴¹ Más información sobre la EBC y la AFEFE-EBC en <https://economiadeldbiencomun.org/>

⁴² *Edelman Trust Barometer 2020*, estudio anual que mide la credibilidad que existe en los gobiernos, medios, empresas y ONG. La muestra se compuso por más de 13.000 personas de 11 mercados y se realizó entre el 15 y el 23 de abril. Disponible en <https://bit.ly/2Ohbgrv> Consultado por última vez el 13 de julio de 2020.

ONG lideran el comportamiento ético; y el gobierno y los medios de comunicación son percibidos como incompetentes y poco éticos.

BUSINESS NOW ONLY INSTITUTION SEEN AS BOTH COMPETENT AND ETHICAL

(Competence score, net ethical score)



2021 Edelman Trust Barometer. The ethical scores are averages of nets based on INS_PER_DIM1-4. Question asked of half of the sample. The competence score is a net based on TRU_3D_INS/1. Depending on the question it was either asked of the full of half the sample. General population, 24-mkt avg. Data not collected in China, Russia and Thailand. For full details regarding how this data was calculated and plotted, please see the Technical Appendix.



Figura 2. Barómetro de confianza. Fuente: Edelman (2021).

Sobre el cierre de esta Tesis Doctoral, se publicaron los resultados del nuevo informe correspondiente al año 2021. Allí podemos ver cómo las empresas continúan ganando terreno en materia de confianza. Ante un mundo aparentemente empañado por la desconfianza y la desinformación, el estudio muestra una pequeña esperanza en los negocios. Las empresas no solo son la institución más confiable entre las cuatro estudiada (única con un nivel de confianza del 61% a nivel mundial) sino que además (y es sin duda el dato más significativo) e la única institución considerada ética y competente (Edelman, 2021).

Para las empresas en particular, queda claro que la obtención de beneficio económico dejó de ser suficiente para sobrevivir en la complejidad del entorno actual y que más bien es necesario generar relaciones de confianza con los públicos que permitan construir, mantener y fortalecer una reputación consciente (Cachinero en Gamero Rodríguez, 2015). Según Alloza et al. (2013), solo aquellas organizaciones con una identidad corporativa bien definida y alineada con sus actuaciones pueden construir marcas fuertes y reputaciones sólidas que les permitan establecer vínculos duraderos y significativos con sus públicos.

Por su parte, Cosgrave y O'Dwyer (2020) y Nadanyiova y Das (2020) agregan que la generación *millennial*, que ya ocupa el mayor porcentaje del mercado por haber

alcanzado la edad adulta, se ha convertido en la fuerza impulsora detrás de la demanda de productos, servicios y puestos de trabajo sostenibles. En definitiva, es el público objetivo con mayor influencia en la reputación de una marca socialmente responsable.

Tradicionalmente, las acciones responsables y filantrópicas eran gestionadas y comunicadas desde la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC en adelante) (Tamayo-Cevallos y Ruiz-Malbarez, 2018; Santos y Gómez, 2016). La cual, según Marquis (2020), corresponde a una perspectiva de negocios que animaba a las empresas a incluir la sostenibilidad en su comportamiento. Sin embargo, el autor indica que muchas compañías y sus líderes acabaron recibiendo el ‘sello’ de *greenwashing*, lo que significa ‘mucho decir y poco hacer’. En otras palabras, las empresas comunican sus iniciativas ‘verdes’ (sociales o ambientales) y ocultan el verdadero costo de sus modelos de negocio. En esta línea, Viñarás-Abad y Llorente-Barroso (2020) sostienen que la RSC ha evolucionado hacia el concepto de sostenibilidad corporativa y citando a Pinillos y Fernández-Fernández (2011), las autoras justifican su postura señalando que la sostenibilidad permite superar las limitaciones que la RSC arrastra. En otras palabras, aseguran que es más sencillo vincular la sostenibilidad con el valor, el *core business*, por lo tanto, la conducta organizacional. Sin embargo, no queda claro aún la vinculación directa de la RSC con el triple impacto.

En las empresas de triple impacto como en cualquier otra organización, la identidad corporativa se define a partir de su conducta corporativa (lo que ‘hace’) y de su comunicación corporativa (lo que ‘dice’ que hace) en términos de Capriotti (2009). Por ende, cuando una empresa cumple con su función comercial mientras genera valor positivo para la sociedad y el medioambiente, el ‘decir’ comunicacional fluye naturalmente a través de conducta consciente y sostenible. En tal sentido, el *Edelman Trust Barometer 2020* apunta que la comunicación debe estar respaldada por la acción concreta responsable para ser capaz de construir confianza. La confianza se desarrolla en la intersección entre los que una organización ‘dice’ y ‘hace’, por quien consume y por la sociedad (Edelman, 2020b).

En consecuencia, las acciones y estrategias de comunicación serán meramente operativas, reactivas y desarticuladas limitando o entorpeciendo el éxito del propósito organizacional, si no se articulan con los objetivos organizacionales (Macnamara y Gregory, 2018; Libaert, 2005 y otros/as). Objetivos que deberían construirse teniendo en cuenta los impactos producidos en múltiples actores (e incluyendo al medioambiente como tal). O sea, los objetivos y la gestión de comunicación alineados a la realidad institucional hacia el triple impacto.

En efecto, ante los cambios en los contextos, la configuración del Cuarto Sector de la economía y las organizaciones con ADN orientado a la acción sostenible nos surge el siguiente interrogante: ***¿qué características asumen entonces las RP en***

organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto?

En forma preliminar y a la luz de los antecedentes y del estado de la cuestión respecto al objeto de estudio -sobre el cual profundizaremos en el marco teórico-, podemos enunciar un conjunto de primeros supuestos tomados de distintos exponentes sobre el modo en el que las RP deberían planificarse, gestionarse y evaluarse en las empresas de triple impacto, que luego nos permitirán determinar *el problema, las preguntas, los objetivos y las hipótesis* de la presente investigación doctoral.

1. ¿Cómo deberían planificarse?

- De manera prospectiva involucrando a múltiples actores sociales que construyen de manera colaborativa posibles escenarios permitiendo que la situación presente evolucione hacia el futuro deseado de manera dinámica y resiliente (Uranga y Vargas, 2020; Tench, et al., 2017; Iglesias et al., 2012; Godet y Durance, 2011 y 2007; Uranga, 2011 y 2008).
- Definiendo objetivos de manera ampliada que consideren la personalidad corporativa y su propósito, en este caso de triple impacto. Lo cual implica pasar de la misión al propósito; del 'qué' y 'cómo' al 'porqué' lo hacemos (Álvarez-Nobell et al., 2020; Macnamara y Gregory; 2018; Gartenberg, 2019; Henderson y Van den Steen, 2015; Sinek, 2009).
- Teniendo en cuenta y gestionando las necesidades, expectativas, motivaciones e intereses de los públicos, *stakeholders* (incluyendo al medioambiente), comunidades y la esfera pública (Míguez-González, 2010).
- Siendo consciente del impacto que los entornos políticos, socioeconómicos, ambientales y culturales y las agendas mediáticas, políticas y públicas tienen en la evolución y la *praxis* de la comunicación para la gestión de conflictos potenciales (Macnamara y Gregory, 2018; Zúñiga y Valido, 2015; Jaques, 2010; Aruguete, 2009; Molleda y Moreno, 2008; Capriotti y Moreno, 2007; McCombs, 2006; González-Herrero, 2004; Jaques, 2003; Culbertson et al., 1992;).
- Teniendo en cuenta las dimensiones de la nueva gobernanza y las tendencias innovadoras tales como la gestión por valores, principios éticos, género, comunicación positiva, confianza, transparencia, entre otras.

2. ¿Cómo deberían gestionarse?

- Desde un modelo de motivación mixta buscando establecer y mantener vínculos de confianza para construir una reputación sólida y el diálogo

genuino (Tench et al, 2017; Grunig, 2013; Alloza et al., 2013; Villafañe, 2004; Xifra, 2000; Murphy, 1991; Grunig, 1984).

- Activando valores organizacionales que deberían surgir de marcos definidos para la sostenibilidad como, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (Corporate Excellence, 2020; Bourne et al., 2019; Tójar-Hurtado y Velasco-Martínez, 2019; Barroso, 2015; De Miguel y Pineda, 2011; Etkin, 2007; Caduto, 1985).
- Construyendo mensajes y narrativas que reflejen en múltiples plataformas la personalidad corporativa y sus atributos y cuenten su 'hacer' organizacional desde el *'storydoing'* y que favorezcan la construcción participativa de la imagen organizacional, donde los públicos son 'prosumidores' (productores + consumidores) y no solo 'consumidores' de la historia (Zerfass et al., 2018; Moreno et al., 2017; Islas, 2011; Carmona, 2010; Capriotti, 2009 y 2010).
- Incrementando los niveles de conversación y de escucha activa para fomentar el diálogo genuino entre la empresa y sus múltiples públicos que se reflejará en el *engagement* (Yousuf, 2018; Zerfass et al., 2018; Yang, 2018; Berardo et al., 2014).
- Respetando principios éticos como los formulados por la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*, la *International Association of Business Communicators (IABC)* o la *International Communications Consultancy Organisation (ICCO)*. O sea, luchando por la equidad de género y la justicia social (Moreno, et al., 2018; Dowling, 2017; Place y Vardeman-Winter, 2018; Vardeman-Winter y Place, 2017; Grunig y Toth, 2006).
- Apostando por la transparencia. Es decir, desarrollar acciones que permitan a la empresa divulgar información íntegra, exacta y adecuada para utilizarse como insumo en la toma de decisiones por parte de sus grupos de interés (OCDE, 2016; Perramon, 2013; Francescutti, 2012; Baraibar-Diez y Luna-Sotorrío 2012; Fairbanks et. al., 2007; Pasquier y Villeneuve, 2007; Emmerich, 2004).

4. ¿Cómo deberían evaluarse sus impactos?

- Escuchando y atendiendo a los diversos contextos organizacionales que puedan requerir ajustes en la estrategia luego de atravesar la evaluación continua (Macnamara y Gregory, 2018).
- Considerando los impactos de la comunicación en los públicos y la sociedad (y agregamos en el medioambiente) y no únicamente en los resultados organizacionales (Gregory y Macnamara, 2019; Macnamara, 2015; Grunig, 2000).

- Asumiendo una visión amplia de los impactos previstos, no previstos, positivos y negativos sobre los múltiples actores (Gregory y Macnamara, 2019; Macnamara y Gregory, 2018; Macnamara, 2015).
- De manera formativa (durante todo el proceso). Por lo tanto, podríamos hablar de una evaluación dinámica, integrada y correctiva que busque la mejora de manera constante (Macnamara y Gregory, 2018; Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, 2015; Matilla, 2007).

Ante este panorama, la presente Tesis Doctoral es el resultado de un largo proceso de investigación, análisis, elaboración y reflexión sobre el objeto de estudio definido como *RP en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto*. Mediante una exhaustiva revisión bibliográfica y documental, se recolectaron, analizaron y sistematizaron las principales perspectivas sobre el tema, modelos teóricos, herramientas y diseños empleados en el ámbito profesional, con el objetivo de establecer el estado de la cuestión; enumerar los antecedentes, estructurar un corpus teórico y caracterizar posteriormente, en distintos casos de estudio, la gestión de las RP en las empresas que forman parte del Cuarto Sector de la economía a nivel mundial.

II. Interés personal y profesional

Soy cordobesa, pero de la ‘Nueva Andalucía’ (allá, por Argentina...) viviendo en Málaga desde junio de 2019; mamá de Pili de cuatro años y esposa de otro comunicador (Ale). Desde muy pequeña disfruto perderme entre los árboles, entre los rincones de mi casa, de mi barrio y cambiar de recorrido intentando encontrar ‘algo’ diferente, particular..., algunas veces era simple salir de la ‘zona delimitada’, pero otras tantas tenían que esforzarme en aceptar y dejar fluir la incertidumbre para dar lugar a nuevas oportunidades que acababan sorprendiéndome. Esa complejidad del momento me paralizaba para luego empujarme a la acción, una acción que siempre... ¡siempre! estuvo acompañada. Por suerte, por casualidad o por causalidad...hay otras muchas personas que están queriendo cambiar el rumbo. Es solo cuestión de estar alerta y conectar.

La verdad es que mis pasos inquietos nunca dejan de buscar esas grietas del sistema donde adentrarse para alcanzar la ‘lista de tareas pendientes’ para el mundo del 2030. Estudio, enseño, investigo, trabajo, escribo, acompaño e indago sobre empresas con propósito, de triple impacto, sostenibles y regenerativas; nuevas economías e innovación; educación con sentido y comunicación de valores, positiva, biomimética o inspirada en la naturaleza porque confío plenamente en el poder de las alianzas y en la fuerza del trabajo colaborativo.

Así surgió y propuse esta Tesis Doctoral como una oportunidad para perderme entre las opciones que se abren en mi mundo de experiencias y de relaciones, en su mayoría conectadas a la comunicación, la educación y la naturaleza.

Y cuando uno se embarca en este largo viaje (y embarca a todo lo que le rodea), la meta parece inalcanzable. Ahora que está a punto de concluir, quizás sea más fácil visualizar por estos días que lo importante y extraordinario ha sido eso: el viaje mismo y no el destino.

Porque es momento de HACER. Es urgente e imprescindible acompañar la energía de las nuevas economías que emergen -y Málaga de esto sabe mucho- que nos van a permitir dejar atrás el tradicional sistema capitalista que continúa marcando el ritmo de nuestro comportamiento y sus impactos. En este sentido, la gestión de las RP puede -y debería ser- entendida como una aliada estratégica que acompañe la transición hacia modelos de triple impacto. Para ello, me he venido formando a lo largo de los años.

Me gradué en 2008 de licenciada en RP e Institucionales (Universidad Siglo 21, Argentina) y ese mismo año comencé mi carrera docente en nivel Bachillerato y Formación Profesional. En 2013 completé mi segunda Licenciatura en Enseñanza de Ciencias Ambientales (Universidad Tecnológica Nacional, Argentina) lo que me permitió comenzar estudios sobre sostenibilidad y educación en valores y el trabajo final me acercó a la pedagogía del aprendizaje-servicio como herramienta para la enseñanza de ciencias ambientales.

Iniciada mi carrera docente de nivel universitario en las Universidades: Nacional Siglo 21 y Blas Pascal (las tres en Córdoba) y Universidad Nacional en Villa María (todas de Argentina). Entre 2014 y 2016 formé parte del equipo de investigación de la Vicerrectoría de la Universidad Nacional de Córdoba titulado “El orden de la cultura y las preguntas por lo humano. Retóricas e imaginarios de la vida” enfocado en perspectivas como la ‘*ecosemiótica*’ (término acuñado por Kull (1998) y Nöth (1998) para definir las formas de comunicarnos con el mundo natural; el contexto de valoración de este espacio y el carácter sógnico del comportamiento de las personas en el ambiente).

En 2015, una beca completa de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Estudios de Posgrado (AUIP) me brindó la importante ocasión de trasladarme a España por 9 meses para cursar el Máster Universitario en Educación Ambiental en la Universidad de Málaga y trabajar durante las prácticas en el Aula del Mar de Málaga, centro de educación ambiental que desde 1989 trabaja para la interpretación, divulgación y conservación del medio marino.

En el transcurso de esta experiencia y con el acompañamiento de uno de sus fundadores, el Dr. Juan Jesús Martín Jaime y del coordinador del Máster, Dr. Juan Carlos Tójar-Hurtado (actual codirector de esta Tesis) surgió mi Trabajo Final de Máster: “La comunicación positiva como estrategia para la educación en valores

pro-ambientales. El caso del Aula del Mar de Málaga”. El objetivo fue dar cuenta de la imagen mediática que se construye a partir de una estrategia de comunicación positiva centrada en la asociación de marcas con valores y cómo esto acelera el impacto de la educación ambiental. En concreto, estaba conectando la comunicación, la educación ambiental y descubriendo un nuevo tipo de organizaciones porque el Aula del Mar es una cooperativa que integra el mundo de las empresas sociales y, por ende, con propósito.

Ya en 2016 comencé a transitar -en modalidad *tiempo parcial*- el Programa de Doctorado en Comunicación -marco a esta investigación- interesada en la conexión entre el trabajo de organizaciones sostenibles -como el Aula del Mar- y la gestión de RP como aceleradora. Buscando espacios en los que cohabitan este tipo de organizaciones llegué al Cuarto Sector de la economía, la perspectiva del triple impacto y su arquetipo: las empresas *for-benefit*. A lo largo de estos cuatro años he trabajado en forma sostenida para integrar este ecosistema de empresas híbridas de la economía, con vistas a una investigación científica nutrida de la experiencia personal y profesional.

El mismo año, de vuelta a mi rol docente investigadora en Argentina, pusimos en marcha el equipo de investigación financiado hasta el 2018 por la Universidad Siglo 21 que llevó el nombre de “Estrategias de comunicación para el desarrollo de empresas sustentables (Triple Impacto) en Argentina”. El mismo procuraba ser un medio para caracterizar la gestión de la comunicación organizacional de las empresas de triple impacto en Córdoba (Argentina) en particular.

Mientras avanzaba en las lecturas para construir el estado del arte de mi objeto de estudio descubría que la mayor parte de la literatura era anglosajona y que el Cuarto Sector tenía sus orígenes en Estados Unidos, donde a su vez se habían creado los primeros marcos regulatorios desde el 2010 reconociendo legalmente a las empresas que están utilizando la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales. Habían nacido en 2007 de la mano de la ONG B Lab empresas certificadas como *B Corporations* y que arribaron a Latinoamérica en 2012 como Empresas B gracias a Sistema B Internacional, uno de los *global partners* de B Lab-.

En 2018 fueron presentados los avances de esta Tesis Doctoral en el *12th PhD Seminar* en Aarhus (Dinamarca) que se realizó en el marco del Congreso Anual de EUPRERA, la asociación académica europea de mayor prestigio internacional en el campo de las Relaciones Públicas. Este intercambio con otros/as estudiantes y representantes de la academia permitió confirmar que el tema de investigación era novedoso, relevante y sumaría valor a nuestra disciplina -y ojalá también, para la sociedad y el ambiente-.

Además, en este evento conocí a la Dra. Ángeles Moreno, reconocida investigadora en Relaciones Públicas y temas de género en comunicación y actual presidenta de

EUPRERA, quien me puso en contacto con el entonces presidente de la asociación, el Dr. Ralph Tench para realizar una estancia de investigación internacional (en el marco de la Mención Internacional de Calidad) en el *Sustainable Business Research Institute* (SBRI) de la *Leeds Business School* en la *Leeds Beckett University* (Leeds, Inglaterra).

Durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2019, nos mudamos con mi familia a Leeds para completar mi estancia en dicha Universidad bajo la tutela del Dr. Tench quien además dirige el SBRI y el área de investigación que estudia el uso de la comunicación estratégica para las organizaciones del sector público y privado, así como la exploración del papel y el impacto de la comunicación en cuestiones sociales como la salud, la sostenibilidad y la responsabilidad. Gracias a esta experiencia, el acompañamiento del profesor e investigadores del SBRI y el acceso a nuevas fuentes bibliográficas que complementaron mis lecturas, pude profundizar en el diseño del marco teórico y metodológico.

Poco antes de una nueva mudanza desde Inglaterra a Málaga (España) contacté vía la red profesional LinkedIn, con el propio Jhon Elkington, reconocido globalmente como el ‘padre’ del triple impacto- y con quien tuve el honor de dialogar personalmente. Por su intermedio y de Volans -su consultora, quien acompaña el desarrollo de negocios sostenibles pude acceder como estudiante invitada por el propio Elkington al encuentro anual de *B Corporations* en Europa, el ‘B Corp Summit 2019’ que se realizó en septiembre en Ámsterdam (Holanda).

En el marco de los tres días de dicho evento, participé en la organización de una cena de mujeres que lideraban o integraban empresas de triple impacto certificadas como B Corps a quienes ya había conocido en Argentina durante el encuentro anual latinoamericano de Empresas B denominado ‘Encuentro + B. Vivamos el impacto’.

Ambos contactos dieron origen a la ONG *Women 4 Solutions*, fundada por Laura Giadorou Koch en febrero de 2020 y en la que desde entonces formo parte de manera voluntaria del *Advisory Board* como asesora en comunicación. Se trata de una red global de mujeres emprendedoras que promueve negocios de triple impacto para construir la ‘Economía del Cuidado’ de las personas y el ambiente. Su trabajo se enfoca en generar alianzas y avanzar con las agendas de género y acción climática, 3 de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

A partir de esta red de personas y organizaciones del Cuarto Sector y del movimiento B Corp, desde marzo 2020 también soy responsable de comunicación (*ad honorem*) como parte del *Board of Directors* de B Academics (Estados Unidos), la comunidad de educadores/as e investigadores/as de todo el mundo que se comprometen a acelerar el movimiento empresarial sostenible mediante el estudio las B Corps y las *Benefit Corporation*.

En paralelo, y gracias a los encuentros en los que participé como asistente, facilitadora o ponente, tomé contacto con Pablo Sánchez, director ejecutivo del

country partner de B Lab en España: B Lab Spain. Esta fundación aglutina a más de 90 empresas que han certificado como B Corps en el país y ha impulsado recientemente la creación de la ‘Comunidad B Andalucía’ -una de las tres comunidades geográficas que junto a Cataluña y Madrid trabajan para impulsar el movimiento B Corp a nivel regional- y en la cual integro el grupo motor junto a Juan José Manzano Sánchez (Fundador de Alma Natura, la primera B Corp en España) y José Antonio Carbonell Collado (Subdirector de la red comercial de España de la banca ética Triodos Bank).

Casi cerrando las distintas etapas de esta investigación, pero sin disociación, está surgiendo un proyecto de consultoría y asesoramiento que tendrá por objetivo dinamizar una red de profesionales de la comunicación, el triple impacto y la biomimesis que permita la coevolución hacia un nuevo orden mundial sustentable. Cronopios será sin dudas un laboratorio que posibilitará la continuidad y transferencia de todo este proceso.

Un proceso en el que ha sido clave el trayecto formativo del propio programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación, junto con el pragmatismo y las visiones experimentadas de mi director Dr. Antonio Castillo-Esparcia y codirector Dr. Juan Carlos Tójar-Hurtado. Cada encuentro, cada charla, ha significado un aprendizaje y una profundización en el debate sobre el rol de las RP en los nuevos contextos y en las organizaciones que están llegando para generar el cambio del sistema económico y social que nos trajo hasta aquí.

Por otro lado, la actual pandemia que atravesamos ha sido como la levadura, catalizador de un proceso en el que estábamos inmersos, pero del cual no éramos del todo conscientes. El resultado queda a la vista: es tiempo de actuar, es el momento de HACER. De que las RP sean un acelerador del propósito organizacional..., una oportunidad para el cambio radical y consciente en el que ganamos todas y todos.

En definitiva, parte de las fortalezas de esta Tesis Doctoral radica en el aporte original que se propone en el campo de las RP y su impacto en las nuevas economías, sobre un caso de estudio particular. Abordar la investigación sobre un tema de vacancia en el que los antecedentes son escasos y la investigación incipiente sin duda conlleva un desafío y los riesgos de una exploración noble. Quizás de lo que se tenga constancia hasta el momento, este trabajo pueda constituirse en la primera Tesis Doctoral sobre las RP en empresas de triple impacto, fundamentalmente en español, y marcar así un antecedente de relevancia en la cuestión.

III. Problema, preguntas, objetivos e hipótesis de investigación

En este apartado presentaremos el Problema de investigación, los interrogantes que se desprenden del mismo y dieron origen a los Objetivos General y Específicos y a las Hipótesis de investigación.

Problema y preguntas de investigación

Según Sampieri et al. (2006), de nada sirve contar con mucho entusiasmo si no sabemos qué investigar. El Problema de investigación nos permite afinar y estructurar el tema a estudiar. Esto significa que, a partir del primer interrogante, podremos delimitar qué información recolectar, con qué métodos y cómo se analizarán los datos obtenidos.

En consecuencia, para la presente Tesis Doctoral hemos definido el siguiente Problema/pregunta de investigación que nos posibilitará describir y fundamentar la función y el rol estratégico de las RP como puente para el logro de los objetivos generales de una organización sostenible que persigue un propósito de impacto social y ambiental:

*¿De qué modo se caracterizan las RP en organizaciones sostenibles,
particularmente en empresas de triple impacto?*

Del primer contacto con los antecedentes de la investigación y de la revisión bibliográfica preliminar sobre el estado del arte, se desprendieron cinco interrogantes principales (RQ: *research questions*) y sus derivados (sub-preguntas) que orientaron el proceso de investigación:

RQ1: ¿De qué manera se conceptualizan las RP en empresas de triple impacto?

- 1.1. ¿Cuál es el estado de la cuestión y sus antecedentes más relevantes?
- 1.2. ¿Cuáles son las principales perspectivas teóricas relacionadas al objeto de estudio?

RQ2: Considerando la personalidad corporativa, los objetivos organizacionales y los intereses de múltiples públicos, ¿cómo se definen los objetivos de RP en las empresas de triple impacto? En concreto, los y las profesionales de las RP:

Respecto a la personalidad organizacional:

- 1.1. ¿Se identifican las mismas características en las empresas de triple impacto?
- 1.2. ¿Implementan estrategias relacionadas con perspectivas tales como biomímesis, gestión por valores, principios éticos, género, comunicación positiva, confianza y/o transparencia?

- 1.3. ¿En qué medida existe el fenómeno del “techo de cristal” en su empresa y en su departamento o agencia? ¿Cuáles son sus causas?
- 1.4. ¿Cuál es el nivel de relevancia que le otorgan a la construcción de confianza en la definición de objetivos?
- 1.5. ¿Cuáles son los campos y temas críticos sobre los cuales les resulta dificultoso ser transparentes?

Respecto a los objetivos de RP:

- 1.6. ¿Qué relevancia le otorgan en la gestión a las siguientes áreas de impacto: gobernanza, trabajadores/as, comunidad, clientes y ambiente?
- 1.7. ¿De qué manera se relacionan los objetivos del negocio y los de RP?

Respecto a la gestión de múltiples públicos:

- 1.8. ¿Qué relevancia le otorgan a la gestión de los múltiples públicos?
- 1.9. ¿Qué nivel de análisis de los múltiples públicos alcanzan?

RQ3: A partir de las funciones que desempeña, la perspectiva de planificación y los contextos dinámicos *¿cómo se planifican las RP en las empresas de triple impacto?*

En concreto, para los y las profesionales de las RP:

Respecto a las funciones de las RP:

- 2.1. ¿Qué funciones desempeñan las RP en la empresa?
- 2.2. ¿En qué medida el/la presidente o CEO sigue las recomendaciones de la función de RP?
- 2.3. ¿Con qué frecuencia la persona responsable de RP participa de las reuniones de planificación corporativa?

Respecto a la perspectiva de planificación de las RP:

- 2.4. ¿Quién tiene la responsabilidad de conducir el proceso?
- 2.5. ¿Cuál es el punto de partida?
- 2.6. ¿Cuál es la importancia respecto del uso del tiempo?
- 2.7. ¿Quiénes tienen mayor nivel de participación?

Respecto a los contextos organizacionales para la función de RP:

- 2.8. ¿Cuáles son los contextos más relevantes?
- 2.9. ¿Qué tipo de *issues* adquieren mayor relevancia?
- 2.10. ¿Qué métodos se utilizan para la identificación y monitoreo de *issues*?
- 2.11. ¿Cuáles Objetivos del Desarrollo Sostenible son relevantes?

RQ4: *¿Qué modelo, actividades y procesos caracterizan a la gestión de RP en las empresas de triple impacto?* En concreto, para los y las profesionales de las RP:

Respecto al modelo de gestión de RP:

- 3.1. ¿Qué modelo de gestión llevan adelante en la empresa?
- 3.2. ¿Qué nivel de *engagement* consideran que alcanza la empresa con sus públicos?
- 3.3. ¿Con qué públicos preferentemente conversa o le interesaría conversar?

Respecto las actividades y procesos de RP:

- 3.4. ¿Qué estrategia/s se utiliza para comunicar su perfil institucional?
- 3.5. ¿Qué rasgos identitarios son los más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa?
- 3.6. ¿Qué atributos competitivos son los más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa?
- 3.7. ¿Qué valores institucionales son los más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa?
- 3.8. ¿Cuáles son sus principales áreas de trabajo?
- 3.9. ¿Qué canales e instrumentos son más relevantes para comunicarse con múltiples públicos?

RQ5: ¿Cómo se evalúan los impactos de las RP en las empresas de triple impacto?
En concreto, para los y las profesionales de las RP:

- 4.1. ¿Qué tipo de impactos de RP se miden y comunican?
- 4.2. ¿Qué herramientas de medición de impacto de RP se utilizan?
- 4.3. ¿Cuáles son los niveles de evaluación de RP más relevantes para la función?
- 4.4. ¿Cuáles son los indicadores de impacto de la gestión de RP más relevantes para la función?
- 4.5. ¿En qué momentos se evalúa?

Objetivos de investigación

Una vez definido el problema, Sampieri et al. (2006) señalan que es necesario establecer qué se pretende investigar y que queda expresado en los objetivos de investigación presentes durante todo el estudio para guiar su desarrollo.

En tal sentido, hemos definido que nuestro Objetivo General es: ***estudiar las características de las RP en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto.***

Para el cumplimiento de este objetivo se propone el siguiente conjunto de Objetivos Específicos (OE), cada uno vinculado a los cinco interrogantes planteados anteriormente:

OE1: Conceptualizar las *RP* en organizaciones sostenibles como objeto de estudio a partir de la determinación del estado de la cuestión y las principales perspectivas teóricas relacionadas.

OE2: Analizar de qué manera se definen los *objetivos de comunicación* en las empresas de triple impacto partiendo de: la personalidad corporativa, los objetivos organizacionales y los intereses de múltiples públicos.

OE3: Describir cómo se realiza el proceso de *planificación de las RP* en las empresas de triple impacto a partir de: las funciones que desempeña, la perspectiva de planificación y los múltiples contextos.

OE4: Caracterizar el modelo, las actividades y los procesos que definen la *gestión de RP* particularmente en las empresas de triple impacto.

OE5: Indagar respecto a la función de *evaluación de las RP* en las empresas de triple impacto.

Hipótesis de investigación

Finalmente, a partir de los interrogantes y objetivos de investigación se plantean las hipótesis (H). Se trata de un conjunto de proposiciones tentativas (sobre las que no tenemos certezas) que se apoyan en conocimientos alcanzados durante la revisión de la literatura y los antecedentes relacionados con el objeto de estudio y que estarán sujetas a verificación empírica durante el trabajo de campo.

H1: no existen *antecedentes ni perspectivas teóricas* que se estén en directa relación con las *RP* en empresas de triple impacto y que constituyan un objeto de estudio sólido, claro y delimitado.

H2: en este tipo de empresas, los *objetivos de RP* se encuentran alineados a los objetivos organizacionales y al perfil corporativo de triple impacto y a su vez, se definen considerando los intereses de múltiples públicos.

H3: la *planificación* de las *RP* se inscribe bajo la perspectiva prospectiva; por lo tanto, es flexible, participativa, parte de la imagen de futuro deseado y se adapta a la complejidad del contexto social, económico, político, cultural, mediático y ambiental.

H4: las actividades y procesos que caracterizan a la *gestión* de las *RP* se encuentran atravesados por el modelo de motivación mixta; por una estrategia de comunicación del perfil de identidad alineada a la perspectiva del triple impacto y por las tendencias del campo disciplinar de las *RP* en la actualidad.

H5: la *evaluación* de las *RP* es constante, dinámica e integral ya que mide continuamente los resultados e impactos positivos esperados e inesperados,

pero también los negativos esperados e inesperados a nivel organizacional y sobre múltiples públicos que también incluyen la comunidad y el medioambiente.

A los fines de presentar un mapa de relaciones de lo presentado hasta aquí, hemos construido un diagrama de variables (ver Figura 3), que se profundizarán en la operacionalización de variables del diseño metodológico.

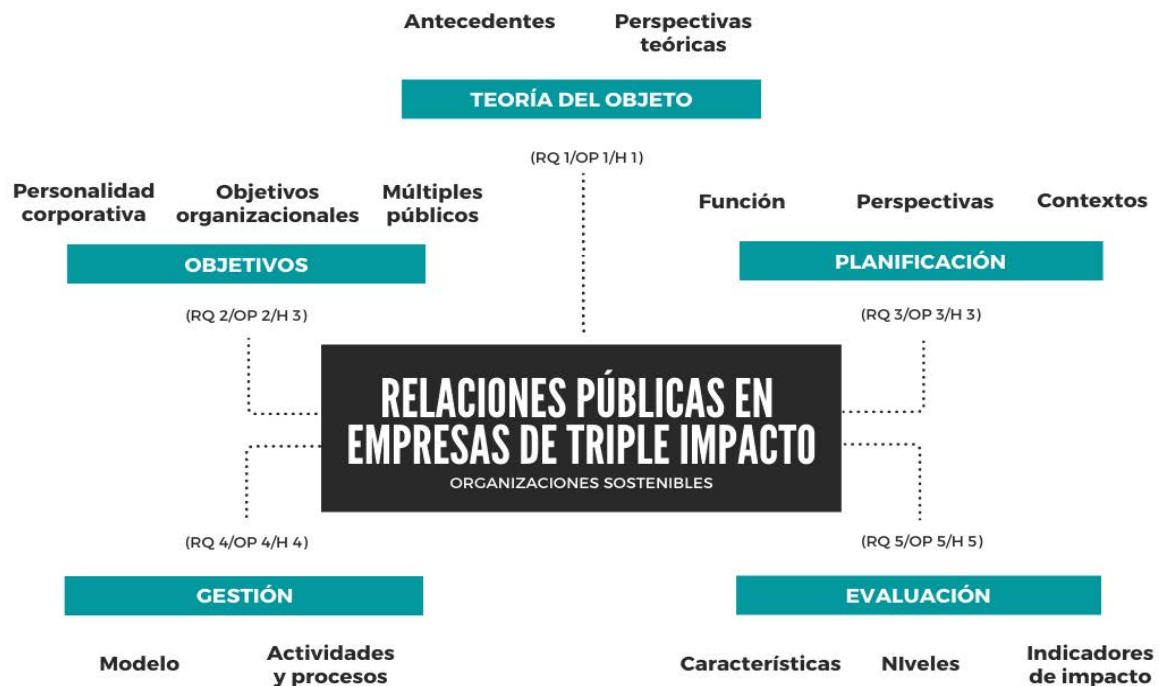


Figura 3. Mapa de variables que dan origen a las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación. Fuente: elaboración propia.

IV. Diseño de la investigación y estructura del informe de Tesis

El proceso de investigación incluyó el diseño del proyecto, la consecución de la investigación y el informe final (Sampieri et al., 2006). A su vez, autores/as como Maxwell (2016) entre otros/as, proponen un modelo de ‘*Research Lifecycle*’ con distintas etapas integradas circularmente para la investigación: conceptualización y planificación; exploración y organización; recolección y análisis; producto y publicación; impacto y compromiso.

Por su parte, Vieytes (2004) sostienen que la investigación social atraviesa, en sus distintas etapas, tres grandes momentos: el momento *epistemológico*, en el cual se problematiza a partir de un tema y se definen los objetivos y el alcance de la investigación, tomando como punto de partida los principales antecedentes y teorías

existentes (estado de la cuestión). A su vez, las hipótesis sirven de puente hacia el segundo momento, el llamado *técnico-metodológico*. En esta fase, se diseña la investigación empírica en función de las características y el alcance previsto y se lleva adelante el trabajo de campo y análisis de resultados. Finalmente, en el momento *teórico*, se interpretan y discuten los resultados a partir del cumplimiento de los objetivos y la verificación de las hipótesis a la luz de la teoría del objeto propuesta y se presentan las conclusiones y reflexiones finales.

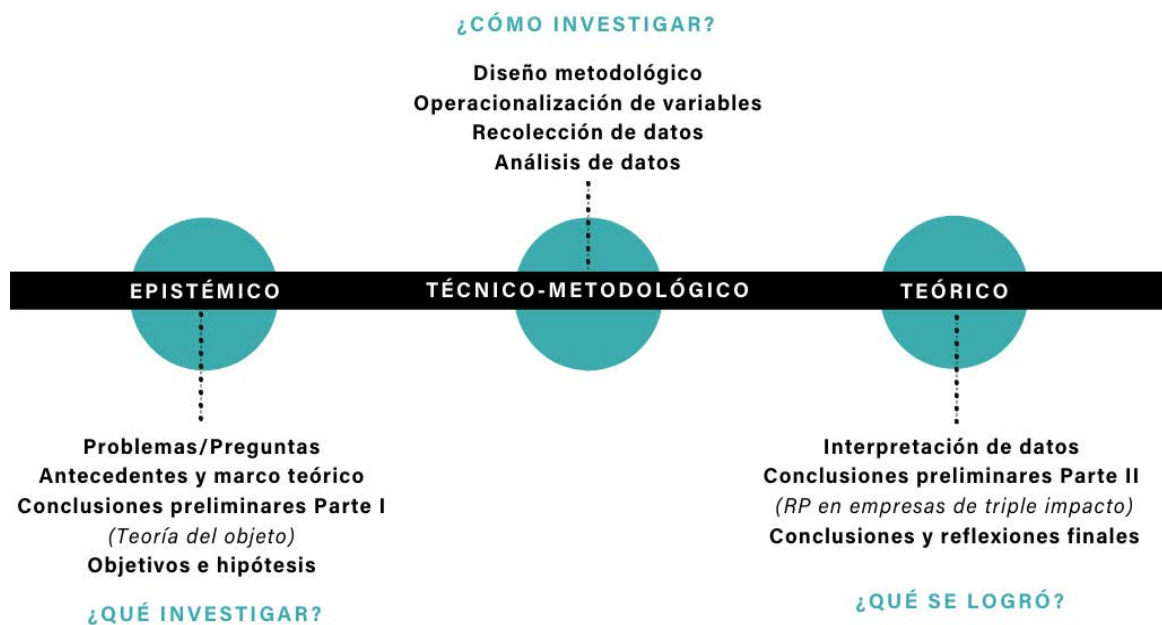


Figura 4. Momentos del proceso de investigación. Fuente: Adaptado de Vieytes (2004).

Siguiendo esta lógica, la presente investigación desarrolló los momentos propuestos por Vieytes (2004) de la siguiente manera (ver Figura 4):

1. *Momento epistémico*. Etapa en la que se problematiza (tema, problema, objetivos e hipótesis) y se construye la teoría del objeto (antecedentes y marco teórico). En este proceso hemos:
 - a. Seleccionado el tema, planteado el problema y preguntas de investigación junto a su justificación teórica, práctica y metodológica.
 - b. Formulado las hipótesis y objetivos general y específicos de investigación.
 - c. Realizado una revisión exploratoria y descriptiva de tipo bibliográfica y documental del estado de la cuestión y principales antecedentes.
 - d. Elaborado un corpus teórico en forma de pirámide invertida, enunciando de lo general a lo particular la definición de la teoría del

objeto y la correspondiente descripción conceptual con las diversas variables e indicadores de estudio.

- e. Elaborado una síntesis de los resultados obtenidos en la Parte I que cumplen el OE1 y presenta las principales perspectivas y desarrollos teóricos que han permitido construir una teoría del objeto a los fines de avanzar en la operacionalización de variables para la investigación empírica.
2. *Momento técnico-metodológico (investigación empírica)*. Instancia en la que se definen las estrategias de encuentro con la realidad. Para ello, hemos:
- a. Determinado realizar una investigación de tipo básica (según su finalidad); cuantitativa (según su estrategia metodológica); exploratoria descriptiva (según su alcance); primaria (según el origen de los datos); no experimental (según el control en el diseño de la prueba) y transversal (según la secuencia temporal).
 - b. Definido que nuestra unidad de análisis y población son CEOs y profesionales que desarrollan funciones de RP en empresas del Cuarto Sector de la economía que reciben el nombre de *for-benefit corporations* e incluyen a las empresas de triple impacto; las cuales a su vez pueden o no estar certificadas como *B Corporations* (B Corps) o Empresas B en Latinoamérica y responder o no a la denominación legal de *Benefit Corporations* o Sociedades BIC (de beneficio e interés colectivo) según si el país donde se inscriben cuenta o no con dicho marco regulatorio. Además, se han incluido empresas tradicionales que realizan acciones de impacto socioambiental positivo ya que entendemos se encuentran en un proceso de transición hacia el triple impacto y, por lo tanto, son de interés para la investigación. En consecuencia, las unidades de análisis que por las características ya señaladas -forman parte de empresas híbridas que se encuentran a nivel global dentro del emergente Cuarto Sector-conforman en la actualidad una población indefinida para esta investigación.
 - c. Realizado un muestreo no probabilístico combinando las tipologías:
 - *Intencional y juicio de expertos/as*: debido a que seleccionamos directa e intencionalmente los individuos de la población mediante una búsqueda exhaustiva orientada por las recomendaciones de referentes en el área de estudio -técnica que Etikan y Bala (2017) denominan ‘juicio de expertos’-. De esta manera, tomamos contacto con CEOs y profesionales que desarrollan funciones de RP en empresas de triple impacto a partir de: los datos que figuran en el directorio global de B Corps disponible en el sitio web oficial de *B Corporation*; la

participación en grupos de redes sociales que aglutinan personas y organizaciones interesadas en el movimiento B Corp y las empresas del Cuarto Sector; la asistencia y el *networking* en eventos presenciales y virtuales relacionados a las nuevas economías; la participación en organizaciones no gubernamentales (como *B Academics* y *Women 4 Solutions*), fundaciones (como *B Lab Spain*), comunidades (como la Comunidad B Andalucía), entre otros espacios pertinentes.

- *Bola de nieve*: luego del acercamiento a las unidades de muestreo a través del muestreo intencional en el que se localizaron y contactaron algunos individuos que llegaron a otros y así sucesivamente, hasta llegar a la muestra suficiente. Este tipo de muestreo ha requerido realizar un filtrado exhaustivo en la selección de los casos válidos de estudio.

En definitiva, las categorías muestrales que condujeron el trabajo de campo fueron las siguientes:

- *Elementos*: 42 presidentes/as, CEOs con funciones de comunicación, directores/as, responsables o jefes de unidad de comunicación y 37 personas que forman parte de equipos como consultores/as o desempeñan funciones de comunicación en empresas de triple impacto, B Corps o Empresas B, *Benefit Corporations* o Sociedades BIC y empresas tradicionales en transición.
- *Unidades de muestreo*: elementos que forman, participan o participaron de los espacios mencionados anteriormente (redes sociales, directorios, eventos, ONG, comunidades, etc.).
- *Alcance*: participaron de la muestra 79 personas de 27 países (35 eran de Latinoamérica; 11 de Norteamérica; 24 de Asia y del resto del mundo).
- *Tiempo*: la participación en el ecosistema en el que convive la muestra comenzó poco después del inicio del programa de doctorado, cobrando fuerza a partir de la estancia de investigación en Leeds (Inglaterra) y concluyendo con la recolección concreta de datos en los meses de marzo a julio de 2020. Etapa del año que coincidió accidentalmente con la cuarentena por la pandemia COVID19 en gran parte de los países que integraron la muestra.

d. Construido nuestro instrumento de recolección de datos.

El mismo consiste en una encuesta con el objetivo de contrastar las hipótesis de investigación con información sobre características de la muestra, utilizando un cuestionario exhaustivo de 42 interrogantes en dos idiomas (inglés y español). En definitiva, siguiendo a Vieytes (2004), se procuró validar descripciones acerca de variables o relaciones entre variables para conocer las características de las RP en empresas de triple impacto.

- e. Realizada la recolección de datos a través de la Plataforma de la encuesta de *Qualtrics* (CoreXM)⁴³ que permitió diseñar y publicar en la nube el cuestionario a los fines de optimizar su distribución por diversos canales en línea. Entre ellos, correo electrónico, redes sociales, dispositivo móvil, sitios web, etc.
 - f. Codificados, tabulados, ordenados y jerarquizados los datos obtenidos para proceder a su análisis. Para ello se usó el *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) en su versión 25.0 (2017)⁴⁴. Programa estadístico informático ampliamente utilizado en la investigación de ciencias sociales ya que proporciona herramientas para consultar datos, aclarar las relaciones entre variables, identificar tendencias y realizar predicciones.
3. *Momento teórico*. Etapa en la que se interpretan los datos obtenidos a partir de la teoría del objeto construida y se arriba a resultados y al cumplimiento de los OE2, OE3, OE4 y OE5. Seguidamente, se validan las hipótesis de investigación y se elabora el presente Informe de Tesis (comunicación de resultados). Por lo tanto, en esta investigación hemos:
- a. *Interpretado los datos* a partir de la propuesta teórica y siguiendo los objetivos (general y específicos) planteados buscando responder a los interrogantes y contrastar las hipótesis de investigación.
 - b. Elaborado la *síntesis de resultados de la Parte II* de manera sintética y concentrada en relación con lo que se demostró a partir del estudio y dando respuesta al problema de investigación.
 - c. Confeccionado el *informe de investigación* que organiza y resume el proceso realizado y sus resultados. Como parte de este y siguiendo los lineamientos del Programa de Doctorado que dan marco a esta Tesis, se ha producido y publicado una relación de contribuciones de calidad con resultados parciales. Así mismo, en los distintos informes anuales de evaluación se da cuenta de distintas actividades e instancias de

⁴³ Plataforma de la encuesta de *Qualtrics* (CoreXM). Más información disponible en www.qualtrics.com/.

⁴⁴ SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)25.0 (2017). Más información disponible en <https://ibm.co/3nRdL3s>.

divulgación con el mismo objetivo. Finalmente, y con la intención de aspirar a la “Mención Internacional de calidad” se han incorporado, escritos en idioma inglés, un resumen y las conclusiones (que incluyen también una propuesta de premisas sobre el perfil de RP en organizaciones sostenibles; futuras líneas de investigación, desafíos y reflexiones finales).

De este modo, el desarrollo del trabajo presentará la siguiente estructura formal:

- *Introducción.* Aquí se explica, presenta y fundamenta la elección del tema de investigación, destacando su relevancia y utilidad; el interés personal y profesional respecto a la temática; el problema, las preguntas, los objetivos generales y específicos y las hipótesis que surgen a partir de la revisión bibliográfica y el análisis del estado del arte. Finalmente se explica la estructura y organización del presente informe.
- *Parte I.* Para la construcción del objeto de estudio se han definido cuatro capítulos que aglutinan los antecedentes y el marco teórico:
 - *Capítulo I.* Donde se expresa el *estado de la cuestión y principales antecedentes* organizados en: producciones científicas y literarias; organizaciones académicas y profesionales e iniciativas de investigación; eventos académicos y profesionales y programas formativos.
 - *Capítulo II.* Corresponde a la primera parte del *marco teórico* en el que se abordan las *organizaciones sostenibles* poniendo foco en: el desarrollo sostenible, la Agenda 2030, los Objetivos del Desarrollo Sostenible; el Cuarto Sector de la economía y su materialización; profundizando respecto a las empresas de triple impacto y entre ellas, las B Corps y los sistemas de gestión y *reporting* corporativo del triple impacto.
 - *Capítulo III.* Avanza con la segunda parte del *marco teórico* presentando las principales teorías que, a pesar de haberse encontrado escasas referencias bibliográficas en relación directa con el tema -las *RP en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto*-, procuran aportar perspectivas y conceptos que den forma a una teoría del objeto y funcionen como columna vertebral de la presente investigación aportando a su vez, al campo científico de las RP. Se abordan los siguientes tópicos: la personalidad corporativa, los objetivos organizacionales; dimensiones para una nueva gobernanza corporativa y su relación con los objetivos de RP y la gestión de múltiples públicos; las funciones y el proceso de

planificación de las RP a partir de la influencia de los contextos, agendas e *issues*; los distintos modelos de gestión de las RP y las actividades y procesos que los atraviesan y las estrategias y características de la medición y evaluación de resultados e impactos de la función de RP.

- *Capítulo IV.* En él se da cuenta, a partir de una primera síntesis de resultados, del cumplimiento del OE1 en relación con la *conceptualización de las RP en organizaciones sostenibles*, particularmente en el caso de las empresas de triple impacto (*teoría del objeto*).
- *Parte II:* En ella se presenta el diseño metodológico para la investigación empírica seguido de los resultados (análisis, interpretaciones y discusiones) producto del trabajo de campo; las conclusiones, una propuesta de premisas, futuras líneas de investigación y las reflexiones finales.
 - *Capítulo V.* Se incluyen el *diseño de la investigación*; las etapas de la investigación empírica; la operacionalización de variables de estudio; unidades de análisis y muestreos; técnica e instrumento de recolección de datos; trabajo de campo y análisis de datos recolectados.
 - *Capítulo VI.* Corresponde a la presentación de los *resultados obtenidos y su correspondiente interpretación* según el diseño metodológico propuesto y a partir de las distintas preguntas y subpreguntas de investigación elaboradas.
 - *Capítulo VII.* Presenta síntesis de resultados obtenidos a partir *de la investigación empírica* a los fines de dar cuenta del cumplimiento de los OE2, OE3, OE4 y OE5.
 - *Capítulo VIII.* En él se exponen las Conclusiones mediante la confrontación de las hipótesis planteadas; propuesta de un perfil de RP en empresas sostenibles; Futuras líneas de investigación y Desafíos y reflexiones finales. Este capítulo está también redactado en inglés.

Preceden a la Introducción un Resumen ampliado en castellano y en inglés; un conjunto de Palabras Claves y los Índices de Contenidos y de Figuras y Tablas.

Se agregan Referencias Bibliográficas (formato APA) y los Anexos con el modelo de cuestionario; materiales de trabajo de campo; bases de datos y tablas y gráficos en archivos, fuentes y una versión en castellano de las conclusiones.

Parte I

La construcción del objeto de estudio

*“Relaciones públicas en organizaciones sostenibles, particularmente
en empresas de triple impacto”*



Parte I

La construcción del objeto de estudio

“Relaciones públicas en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto”

Capítulo I

Estado del arte y principales antecedentes

"Dadme un punto de apoyo y levantaré el mundo!"

Gunter Pauli

Para la determinación del estado actual del arte o de la cuestión y los principales antecedentes se ha realizado una revisión bibliográfica y documental, listando de forma enumerativa y descriptiva las más representativas aportaciones científicas y profesionales sobre el tema.

Se relevaron y recopilaron referentes y exponentes de distintas corrientes y perspectivas teóricas y prácticas a través de: producciones científicas y literarias; organizaciones académicas y profesionales e iniciativas de investigación; eventos académicos y profesionales y programas formativos. Los registros se presentan agrupados por tipología y ordenados cronológicamente de manera inversa.

Los antecedentes específicos de nuestro objeto de estudio, es decir, en la materia de RP en empresas sostenibles de triple impacto, son bastantes limitados siendo la producción relevada más significativa posterior al año 2001 y no en español. Como señalamos en la Introducción, este fenómeno del triple impacto, de la mano de Elkington (1994, 1997, 1999) y la organización sin fines de lucro B Lab se popularizó fundamentalmente en Estados Unidos y Canadá. En nuestro caso, el recorte de recopilación de antecedentes en general ha sido de alcance geográfico amplio y más exhaustivo en cuanto a investigaciones de posgrado con búsqueda en las bases de datos de tesis doctorales de Europa.

A su vez y desde el punto de vista temático, existen campos como el de la RSC y su arista de comunicación próximos a nuestro tema y las variables definidas. Sin embargo, dadas la abundante investigación y las aportaciones sobre responsabilidad social y sostenibilidad -abordadas desde la administración y la gestión; los negocios, los comportamientos institucionales, la comunicación y por acciones locales como globales (Krohling-Kunsch y Oliveira, 2009; Oliveira, 2008; Almeida, 2007; Senge et al., 2007; Días, 2006; Hart, 2006; Al Gore, 2006; Elkington, 2001; Schwerin, 2000; entre otros/as)- constituyen un objeto de estudio en sí mismo. Por ello y acerca de la delimitación del tema (Introducción) sostenemos que la RSC forma

parte de una función organizacional cuya evolución hacia el triple impacto implica una nueva matriz para el desarrollo de diseños institucionales sostenibles y con propósito. No obstante, hemos decidido tomar aquellos antecedentes que abordan la RSC cuando los mismos guardan una relación directa.

Uno de los antecedentes más significativos encontrados es el trabajo que la destacada referente en relaciones públicas brasileña, Margarida Krohling-Kunsch viene realizando en la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo. Allí coordina el “**Observatorio de Comunicación, Responsabilidad Social y Sustentabilidad (SustenCom)**”⁴⁵ dentro del Centro de Estudios en Comunicación y Relaciones Públicas (Cecorp) de esa escuela. Han reunido una importante producción sobre todo hasta el 2015, fundamentalmente en idioma portugués, que incluyen tesis doctorales, artículos científicos y disertaciones académicas. El proyecto central se titula “*Políticas y estrategias de comunicación en la gestión de la sustentabilidad en las organizaciones públicas y privadas*” (2012 y 2014) y fue financiado por el Consejo Nacional de Desenvolvimento Científico y Tecnológico (CNPq). El objetivo de la investigación ha sido mapear, describir y analizar empíricamente en organizaciones brasileñas las políticas y estrategias de comunicación para la gestión de la sostenibilidad. Los resultados concluyen mayoritariamente en la necesidad de más conciencia y sensibilización desde una visión de actores múltiples en la preservación del planeta Tierra.

Si bien no trabaja las RP en organizaciones sostenibles, estudia cómo interactúan con las áreas y políticas de sostenibilidad en las organizaciones, lo cual aporta una base muy significativa a la discusión y el diseño del objeto de estudio en cuestión. Siempre con la salvedad de que los resultados solo se restringen a una muestra correspondiente a organizaciones (y no necesariamente sostenibles) en Brasil. Al respecto, podemos destacar los siguientes hallazgos, que por su relevancia citamos a continuación (Krohling-Kunsch, 2015:27):

- En la mayoría de las organizaciones, las *áreas de comunicación y de sustentabilidad son integradas o colaboradoras, tanto en lo operativo como en lo estratégico*.
- La orientación conceptual adoptada para la sustentabilidad tiene por base el pensamiento de *John Elkington y los tres pilares (económico, ambiental y social)*.
- Poco más de la mitad de las organizaciones tienen *política de sustentabilidad formalizada y los objetivos estratégicos* para la gestión de la sustentabilidad hacen foco en la propia organización buscando minimizar el impacto de la cadena productiva y desarrollar productos y servicios sostenibles.

⁴⁵ Más información: <http://www2.eca.usp.br/cecorp/sustencom>. Consultada por última vez el 10 de octubre de 2020.

- La presencia de una *política de comunicación* formalizada ocurre en dos de cada tres organizaciones.
- En la comunicación de la gestión de la sustentabilidad, la web es el *medio más utilizado* seguido por periódico interno/externo, informe anual, eventos, intranet y anuncios publicitarios.
- A pesar de que las organizaciones consideran una amplia *visión de públicos*, los niveles directivos son su público principal al que se dirigen la mayoría de las acciones de comunicación de la sustentabilidad, seguido por el *mercado, los/las consumidores/as y la cadena productiva*.
- Entre las *acciones de comunicación* de la sustentabilidad más desarrolladas, considerando su realización junto a los diferentes públicos, se destaca la acción de comunicar, en el *material institucional, el uso de certificaciones y prácticas responsables*.
- *Otras acciones* más citadas son: campañas de concientización sobre cuestiones ambientales; campañas de concientización sobre cuestiones sociales; campañas de marketing social/de causa social/de causa verde; acciones de comunicación sobre salud y seguridad de los procesos productivos; canal de comunicación continuo como SAC, oidoría, 0800 y caja postal, aunque ninguno de estos sea mencionado por más de un tercio de las organizaciones.
- Como principales *impactos y efectos esperados de la comunicación* de la sustentabilidad, las organizaciones destacan: fortalecer sus marcas y cuidar de su reputación; generar mayor valor de mercado y diferenciar la organización. Lo que significa que la comunicación de la sustentabilidad trae ventajas reales para las organizaciones.
- *El/la profesional* de comunicación de la sustentabilidad tiene como *principales desafíos*: mantener al público interno informado y motivado; lograr mayor integración con otras áreas; alcanzar una comunicación integrada; mensurar los resultados en la gestión de la comunicación y probar para la alta administración el alcance y la importancia de las acciones de comunicación.
- *El/la profesional requiere como competencias prioritarias*: conocimiento sobre sustentabilidad; ética; relacionamiento/diálogo interpersonal; trabajo en equipo y conocimiento de comunicación integrada.

1.1. Producciones científicas

1.1.1. Tesis doctorales en Europa

A nivel europeo hemos consultado a DART-Europe⁴⁶, una asociación de bibliotecas de investigación y consorcios de bibliotecas que facilitan el acceso global a las tesis doctorales de investigación europeas. A su vez, en España utilizamos las bases de datos de tesis doctorales Teseo⁴⁷ y Xarxa⁴⁸.

A continuación se presentan los antecedentes más relevantes al estado de la cuestión que han sido obtenidos mediante búsquedas (en inglés y en español) en títulos, resúmenes y palabras clave, empleando las siguientes etiquetas: ‘comunicación’, ‘communication’, ‘RP’ y ‘public relations’ en combinación con: ‘triple bottom line’, ‘triple balance’, ‘triple impacto’, ‘ambiente’, ‘environment’ ‘sostenibilidad’, ‘sustainability’, ‘sustainable’, ‘responsabilidad social corporativa’, ‘responsabilidad social empresaria’, ‘corporate social responsibility’, ‘B Corp/s’, ‘Empresa/s B’, ‘propósito corporativo’, ‘purpose-driven organizations’ y ‘benefit corporations’.

Los cerca de 100 resultados muestran una dispersión de temas, no encontrándose un antecedente directo con nuestro objeto de estudio: las RP o la comunicación estratégica en empresas de triple impacto.

Los antecedentes mencionados a continuación son los más alineados con nuestros objetivos de investigación dado que presentan predominio del abordaje de la gestión de *stakeholders* y el uso de herramientas, canales e instrumentos de comunicación y marketing aplicados al triple impacto y/o la sostenibilidad:

- En 2018, Kukka-Maaria Ulvila presentó en la *University of Jyväskylä* en Finlandia la tesis titulada “*Good for nature - good for you? values and sustainable food consumption - promoting sustainably produced food products to Finnish consumers*”. El propósito del estudio fue contribuir a la discusión sobre promoción del consumo sostenible de alimentos. Como parte de sus objetivos, el trabajo analiza el uso de canales de comunicación utilizados para promover, entre los públicos consumidores, alimentos producidos de manera sostenible y ofrece información sobre aquellos canales que podrían ser efectivos para acelerar el impacto positivo.
- En 2017, Joana Casaca-Lemos presentó en la *University of the Arts London* de Inglaterra la tesis titulada: “*Design for Communication: a collaborative practice to amplify qualities of sustainability*”. El papel del diseño visual de la comunicación en la innovación social para la sostenibilidad es el tema

⁴⁶ DART-Europe cuenta con el respaldo de LIBER (Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche), y el grupo de trabajo europeo de la Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD). Disponible en <http://www.dart-europe.eu/>. Consultada por última vez el 23 de octubre de 2020.

⁴⁷ Dependiente del Ministerio de Educación del Gobierno de España- Disponible en <http://www.mcu.es/TESEO/teseo.html>. Consultada el 27 de octubre de 2020.

⁴⁸ Centro de Supercomputación de Cataluña (CESCA) y el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña (CBUC). Disponible en <http://www.tdx.cbuc.es/>. Consultada el 27 de octubre de 2020.

central. Parte de la definición del diseño como una práctica extendida que va más allá de la comunicación visual para incluir la comunicación en experiencias que faciliten el intercambio social y apoyen el desarrollo de iniciativas de propósito socioambiental.

- En 2017, Francesca Pecori presentó en la *Università de Pise* en Italia la tesis titulada “*Donne e scienza: il premio L'Oréal. Un modello contemporaneo per promuovere la presenza femminile*”. Este trabajo parte de la idea de analizar el problema de la desigualdad desde una perspectiva sociológica, a través de la categoría de género y específicamente en el marco de la ciencia. Para ello aborda la temática de comunicación y género aplicada a la ciencia.
- En 2016, María del Pilar Marqués-Martínez presentó en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I de la Universidad Complutense de Madrid, la tesis titulada “*Sostenibilidad, comunicación y valor compartido. El discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española*”. Entre los estudios encontrados, esta tesis es la más cercana a nuestra investigación. La autora señala que cada vez más empresas están introduciendo el compromiso con el desarrollo sostenible para generar valor social y ambiental compartido. En este contexto, la comunicación en torno a la sostenibilidad exige un impulso basado en la transparencia, la focalización en el negocio, los hechos y los procesos y la fijación de objetivos. Un desafío que no puede soportarse en formas tradicionales de comunicar; que debe anclarse en la visión y la identidad de la empresa y que encuentra herramientas de alto interés en el ámbito de la narrativa o el *storytelling*, el soporte audiovisual, la construcción de experiencias y el mundo digital.
- En 2016, Immacolata Diez presentó en el *Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università' Degli Studi di Napoli Federico II*, en Italia, la tesis titulada “*La Responsabilità Sociale tra strategia e valutazione: il caso delle B-Corporations.*” Aquí la autora analiza cómo la definición de misión organizacional ha tenido que migrar hacia la búsqueda de un propósito alineado con la teoría empresarial que se dirige al servicio de la comunidad sin descuidar las necesidades corporativas. En este contexto surgen las *B-corporations* y las *B Corps*, empresas con modelos de negocio orientados a la creación de valor social y ambiental. Se pone énfasis en la RSC y la gestión de *Stakeholders*.
- En 2015, Neil Andrew Richardson presentó en el *Sustainability Research Institute* de la *University of Leeds*, en Inglaterra, la tesis titulada “*The adoption of sustainable marketing practices within the UK music festivals sector*”. Esta investigación analiza la eficacia de la gestión en comunicación en asuntos relacionados con las prácticas sostenibles dentro del sector de festivales de música independiente del Reino Unido. Para ello identifica las

prácticas de marketing basadas en el triple impacto adoptadas por las partes interesadas y cómo las mismas (y sus grupos consumidores) perciben las comunicaciones relacionadas.

- En 2015, Susann Power presentó en la *School of Hospitality and Tourism Management (Faculty of Business, Economics and Law)* de la *University of Surrey*, en Inglaterra, la tesis titulada “*An applied ethics analysis of best practice tourism entrepreneurs*”. Si bien no profundiza sobre temáticas de comunicación, menciona la gestión de relaciones con *stakeholders* al hablar sobre los dilemas a los que se enfrenta la ética corporativa en el sector turístico orientado al triple impacto.
- En 2015, Lujie Chen presentó en el *Department of Management and Engineering* de la *Linköping University*, en Suecia, la tesis titulada “*Sustainability and company performance: Evidence from the manufacturing industry*”. En ella, la autora aborda la cuestión de la sostenibilidad y su influencia en el desempeño de la empresa. Para ello presenta la Teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) señalando que la sostenibilidad corporativa y sus prácticas se encuentran influenciadas por diferentes tipos de partes interesadas como clientes/as, proveedores/as, líderes, gobierno, reguladores, juntas asesoras y ONGs.
- En 2015, Mahawattha Dias presentó en la *University of Huddersfield* de Inglaterra, la tesis titulada “*Development of a Community Embedded Sustainable Urban Design Process Framework for Neighbourhood Context, UK*” donde realizó una investigación que procuraba encontrar un nuevo modelo de diseño urbano integrado y equilibrado en la comunidad para reemplazar el proceso descendente estándar actual (que no da lugar a la participación de la comunidad) a los fines de producir soluciones de triple impacto y participativas en el Reino Unido. Para ello, abordó temas relacionados al *stakeholders engagement* y las relaciones con la comunidad.
- En 2013, Aurélien Petit presentó en la *Université Paris* en Francia, la tesis titulada “*La responsabilité sociale de l'entreprise: Enjeux, stratégies, impacts*”. Este trabajo investiga la RSC y sus intereses; analiza las estrategias de comunicación desplegadas para tal fin y determina las condiciones del impacto financiero de las noticias ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo (ESG, por sus siglas en inglés).
- En 2013, Koen van Bommel presentó en la *Warwick Business School* de la *University of Warwick*, en Inglaterra, la tesis titulada “*Sustainability reporting in the Netherlands: a case of institutionalisation, commensuration and justification*”. El autor analizó cualitativamente la historia de los informes de sostenibilidad holandeses durante 25 años previos

a la publicación de su estudio y en él introdujo la *Stakeholder theory* relacionada con los reportes de sostenibilidad.

- En 2012, Norberto Carlos Rodríguez-González presentó en el Departamento de Economía y Administración de empresas de la Universidad Antonio de Nebrija en Madrid, la tesis titulada *“Propuesta de un modelo de triple balance ampliado (MTBA) para las empresas internacionales y socialmente responsables del Estado de Querétaro, México”*. Si bien no profundiza sobre temáticas de comunicación, aborda el triple balance desde perspectivas tales como la RSC y la gestión de relaciones con *stakeholders*.
- En 2011, Róbert Sándor-Szűcs presentó en la *Károly Ihrig Doctoral School of Management and Business Administration* de la *University of Debrecen* de Hungría, la tesis titulada: *“Marketing and consumer protection analysis of some food products consumed by young people”*. Partiendo de la premisa de que el estilo de vida inactivo; el aumento del consumo de alimentos no saludables y las herramientas de marketing eficaces conducen a una reducción drástica del bienestar de las personas y la sociedad, esta tesis presenta una propuesta de cómo regular la comunicación de la gama de productos que contienen un alto nivel de sal, azúcar y grasa para los jóvenes.
- En 2011, Anthony Chan presentó en la *Division of Industrial Marketing and E-commerce* del *Department of Business Administration and Social Sciences* la *Luleå University of Technology* en Suecia, la tesis titulada: *“Environmental issues and the information technology industry: essays on branding and product development”*. En este trabajo, el autor señala que las herramientas de marketing se pueden utilizar para distribuir y ayudar a la proliferación de una nueva generación de productos y servicios de Tecnología de la Información (TI) sostenibles que llegan a millones de personas en todo el mundo. En esta línea examina las cuatro funciones básicas del marketing, a saber: Producto, Precio, Lugar y Promoción y cómo cada una de ellas puede ser una herramienta para fomentar el consumo sostenible de TI en el futuro.
- En 2011, Norbert István Katona presentó en la *Károly Ihrig Doctoral School of Management and Business Administration* de la *University of Debrecen* de Hungría, la tesis titulada: *“Strategic weight of stakeholders with particular reference to specific measurement consideration of CSR performance”*. El enfoque que el autor utiliza en relación a los múltiples públicos procura la participación basada en la cooperación mutua para el desarrollo de las estrategias de RSC a través de la cual, la empresa minimiza sus impactos negativos en la sociedad y el ambiente, maximizando el valor aportado.
- En 2008, Mikael Johnson presentó en la *Faculty of Economic Sciences, Communication and IT* de la *Karlstad University Studies* en Suecia, la tesis

titulada “*Stakeholder Dialogue for Sustainable Service*”. La misma contribuye a comprender qué es el servicio sostenible y la complejidad del proceso de transformación de una organización hacia la sostenibilidad. Además, reflexiona sobre el papel del diálogo genuino con las partes interesadas en un servicio sostenible.

- En 2005, Simona Rocchi presentó en la *Erasmus University Rotterdam* de los Países Bajos, la tesis titulada “*Enhancing Sustainable Innovation by Design: an Approach to the Co-creation of Economic, Social and Environmental Value*”. Aquí la autora afirma que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) puede, potencialmente, generar nuevas maneras de hacer negocios e ideas comerciales en consonancia con estilos de vida más sostenibles.
- En 2004, Raine Isaksson presentó en el *Department of Business Administration, Technology and Social Sciences (Division of Quality and Environmental Management)* de la *Luleå University of Technology* en Suecia, la tesis titulada “*Total quality management for sustainable development: focus on processes*”. En su intento de estudiar las sinergias de la Gestión de la Calidad Total y el Desarrollo Sostenible, el autor identifica a la sociedad y el medio ambiente como públicos de una organización y a su vez agrega a las futuras generaciones teniendo en cuenta que forman parte esencial de la definición de desarrollo sostenible.

Haciendo foco en España, Castillo-Esparcia y Xifra (2006) publicaron en la revista académica *Anàlisi* un sondeo bibliométrico sobre tesis doctorales españolas en RP (1965-2005). En lo que se refiere a sostenibilidad y/o triple impacto aplicado a la gestión de comunicación o RP, sobre el total de 65 investigaciones relevadas, entre los *tags* encontraron que solo dos habían trabajado el tema de “*Ethics and social responsibility*” y que otras dos abordaban cuestiones relacionadas a “*Social issues and issues management in PR*”.

A partir de 2007, los proyectos MapCom1 (2007-2013) y MapCom2 (2014-2018)⁴⁹, financiados por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades de España y con el apoyo de la Asociación Española de Investigación en Comunicación (AE-IC), se propusieron crear una cartografía cibernética interactiva de la producción investigadora en Comunicación de 2007 a 2018 con datos abiertos y disponibles para la comunidad científica sobre: tesis doctorales, proyectos I+D, artículos científicos, comunicaciones a congresos, libros de referencia y grupos de investigación (Piñuel, et al; 2018/2017; Tur-Viñes y Núñez-Gómez; 2018).

⁴⁹ MapCom 1 y 2. Disponibles en <https://www.mapcom.es/home>. Consultado por última vez el 28 de octubre de 2020.

En dicho mapeo es posible encontrar, entre las 1120 tesis doctorales, los siguientes antecedentes relacionados con nuestro objeto de estudio (filtrados a partir de las mismas etiquetas -en español- que en el apartado anterior):

- En 2013, Isabel Ruiz-Mora presentó en la Universidad de Málaga en Málaga, la tesis titulada *“Relaciones con los Públicos y Responsabilidad Social. Estudio de las grandes empresas en España”*. Esta investigación tiene por objeto estudiar la relación que existe entre la RSC y las RP en las organizaciones. Para ello, la autora analiza las políticas desarrolladas en materia de RSC y de qué manera se integran las RP en dichas políticas en las principales empresas españolas. Esta tesis fue defendida en la Universidad en la que se encuentra adscrito el Programa de Doctorado de esta investigación.
- En 2013, Emilia Hermelinda Lopera-Pareja presentó en la *Universitat de València* de Valencia, la tesis titulada *“La comunicación social de la ciencia del clima en la prensa española: texto y contexto”*. El eje central de este trabajo consiste en analizar la cobertura informativa sobre la ciencia del clima en una selección de periódicos españoles durante la década 2000-2010 con el objetivo de comprobar si las noticias sobre la temática podrían llegar a contribuir en la lucha por el cambio climático de acuerdo con el paradigma de la comunicación para la innovación sostenible.
- En 2012, Mayra Martínez-Avidad presentó en la Universidad Complutense de Madrid, la tesis titulada *“Comunicación para el desarrollo y la inclusión social de minorías. La clase mágica: un modelo de intervención para el cambio social”*. Esta investigación intenta definir el marco teórico para un modelo de comunicación intergrupar dirigido especialmente al desarrollo, *empowerment* e inclusión social de minorías en sociedades avanzadas y, en una segunda etapa, presentar un primer intento experimental de ensayar y probar la validez de las variables que constituyen el modelo teórico propuesto.
- En 2011, Gláucia Crema-Nogueira presentó en la Universidad de Navarra en Pamplona, la tesis titulada *“O meio ambiente na imprensa econômica. Análise comparada de the economist e exame (1972-2002)”*. Esta investigación procura verificar en qué momento y de qué forma el medio ambiente se convirtió en una cuestión de interés para las publicaciones especializadas en economía y negocios, destacando los casos de la revista inglesa *The Economist* y la brasileña *Exame*.
- En 2010, Araceli Álvarez-Díaz presentó en la Universidad de La Laguna en Tenerife, la tesis titulada *“El tratamiento de las informaciones sobre discapacidad e inclusión y desarrollo sostenible en los periódicos tinerfeños”*. El estudio tiene como objetivo analizar en tres periódicos de la

provincia de Santa Cruz de Tenerife, el tratamiento que reciben las informaciones relacionadas a la Discapacidad e Inclusión y el Desarrollo Sostenible, dos temas incluidos en la corriente denominada ‘Periodismo Social’.

- En 2009, Gema López-Martínez presentó en la Universidad Complutense de Madrid, la tesis titulada *“La realidad española de la RSC a través de los informes de sostenibilidad de las empresas en el bienio 2006-2007”*. Aquí la autora procura conocer y entender cuál es el grado de asimilación del concepto de RSC en las empresas españolas, partiendo de la hipótesis de que existe un alto grado de equívoco en sus fundamentos y contenido en la medida en que actualmente se tiende a utilizar más como herramienta y estrategia de marketing que como la expresión real de una gestión responsable.
- En 2009, Juan Francisco Polo-Martín presentó en la Universidad Complutense de Madrid, la tesis titulada *“La Responsabilidad Social Corporativa de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina: modelos de actuación”*. La investigación busca analizar los modelos de RSC seguidos por algunas de las grandes corporaciones españolas con presencia en América Latina según los siguientes parámetros: modelo, organización, estructura, estrategia, recursos, funciones, presupuestos y áreas de actividad. Parte de la premisa de que las herramientas de comunicación son una de las labores capitales para conseguir una adecuada reputación que permite rentabilizar un esfuerzo en RSC.
- En 2008, Pau Salvador Peris presentó en la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, la tesis titulada *“Els relats de la natura: el mirall publicitari”*. Esta tesis aborda la relación entre la naturaleza, el producto y su consumidor/a a través del espejo publicitario entendido como un instrumento relevante para la construcción de valores culturales en el seno de la sociedad moderna.
- En 2008, Italo Pizzolante Negrón presentó en la *Universitat Jaume I* de Castellón, la tesis titulada *“De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable”*. Aquí el autor asume el desafío de profundizar el conocimiento acerca de herramientas gerenciales que contribuyen a la construcción de procesos de gestión más conscientes que acompañen la evolución del concepto tradicional de la RSC para construir las ventajas competitivas sostenibles de una Empresa Socialmente Responsable. Partiendo de esta premisa, se entiende a la comunicación estratégica como una herramienta del fortalecimiento institucional para el desarrollo sustentable de la empresa.

Si bien no forma parte del recorte de tesis en Europa, consideramos que este antecedente de la *Princeton University* de Estados Unidos es relevante también para la investigación.

- En 2018, Kendall Cox-Park presentó la tesis titulada “*B the Change: Social Companies, B Corps, and Benefit Corporations*”. En su investigación, la autora explora cómo las empresas sociales combinan la misión de una organización sin fines de lucro con la estructura de una corporación. ¿Cómo navegan estas empresas en un mercado capitalista que valora las ganancias por encima de todo? ¿Cómo equilibran su misión social con el imperativo de lucro? y pone el foco en la gestión de *stakeholders* y la creación de valor.

También en Brasil, en el marco del trabajo que lleva adelante el SustenCom ya mencionado, destacan estas dos tesis:

- En 2014, Backer Ribeiro-Fernandes, presentó la tesis “*Planejamento Estratégico de Comunicação para o Licenciamento Ambiental no Estado de São Paulo*” en la Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. La misma busca comprender los conceptos que guiaron la planificación de la comunicación para evaluar las estrategias y acciones de comunicación planificadas, el involucramiento y participación de la sociedad en el proceso de licenciamiento ambiental. Los resultados ubican a la comunicación y su función, como campo fundamental para garantizar e involucrar a la sociedad en la promoción de la sostenibilidad de proyectos que impacten el medio ambiente.
- Por su parte, en 2012, Vilaça Wilma Pereira-Tinoco defendió la tesis “*A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico*” también en la Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Su objetivo fue investigar cómo las organizaciones, como instancias que producen discursos y significados, han utilizado la comunicación interna para involucrar a los empleados en su programa de sostenibilidad con el fin de concientizarlos de que el mantenimiento de las condiciones de vida en el planeta depende, en gran parte, de ese involucramiento.

1.1.2. Trabajos finales de maestría y grado

Empleando las mismas etiquetas, en el motor de búsqueda de Google Académico hemos encontrado los siguientes antecedentes:

- En 2020, María Ruiz-Córdoba presentó en la Universidad de Sevilla en España, para obtener el Grado en Publicidad y RP, el trabajo final titulado “*Greenwashing: el lado oculto de las apariencias*”. Esta investigación está

enfocada en desvelar algunas de las empresas, en concreto tres (Mattel y su papelera Asia Pulp & Paper, Volkswagen y Grupo COBRA) que de manera poco ética e incluso perversa, difunden una imagen sostenible de ellas mismas, que no se corresponde con las actividades que realmente realizan, con lo que agravan y participan de manera directa del deterioro medioambiental.

- En 2019, Paula Candela Aimar, María Antonella Dutto y María Noelia Gastañaga presentaron en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba en Argentina, el trabajo final de Grado *“Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B)–Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro”*. El objetivo de la investigación fue proponer una perspectiva de comunicación aplicada a las empresas de triple impacto, específicamente en las Empresas B o B Corps.
- En 2018, Jesús Gerardo Corral-García presentó en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí en México, el trabajo final de la Maestría en Innovación Comunicativa titulado *“Relación entre comunicación organizacional y sustentabilidad en empresas de San Luis Potosí”*. Aquí el autor plantea que las empresas se han vuelto más activas en materia de sostenibilidad en los últimos años como resultado de los crecientes problemas medioambientales, sociales y económicos, tanto a nivel global como local. En este sentido, la comunicación de la sostenibilidad desempeña un papel relevante en las organizaciones para difundir sus iniciativas e informar sobre su desarrollo ambiental y social a diversos grupos de interés.
- En 2016, Clara Rutfjäll-Rittner y Agnieszka Wirkus presentaron en el *Department of Business Studies* de la *Uppsala University* de Suecia, el trabajo final de Maestría titulado *“Controlling for Sustainability - Implementing the environmental, social and economic perspectives”*. El objetivo del estudio fue explorar cómo el control de gestión tradicional (métricas y medidas) así como la cultura, los valores y la comunicación, pueden utilizarse para implementar las perspectivas sociales, económicas y ambientales de la sostenibilidad en la organización.
- En 2014, Tara Aubuchon presentó en el *Department of Urban Studies and Planning* del Massachusetts Institute of Technology (MIT) en Estados Unidos, la investigación para obtener el máster en City Planning titulada *“Supporting Small Businesses in their Pursuit of the Triple Bottom Line”*. En ella sugiere que, si bien las empresas de TBL suelen enfrentar los mismos desafíos que cualquier otro tipo de empresa, su enfoque de TBL conlleva desafíos específicos. Entre ellos destaca la comunicación de sus prácticas para la generación de valor social y ambiental.

- En 2009, Andreas Friis presentó en el *Center for Ethics and Economics* de la escuela de estudios superiores de posgrado ‘Norges Handelshøyskole’ en Noruega, para obtener el título de Máster, la investigación “*The Emerging Fourth Sector*”. Este estudio pretende explicar los cambios macroambientales que llevaron al surgimiento del Cuarto Sector; describir nuevas tendencias de creación de valor social en el sector privado y la creación de valor financiero en el sector sin fines de lucro. Se criticaron las definiciones existentes y se redefinió al Cuarto Sector con un nuevo enunciado más operativo. Entre los temas abordados se encuentran la gestión de intereses, la RSC y el marketing con causa.

1.1.3. Producciones literarias

Resulta importante destacar que la aparición de las B Corps certificadas y de *Benefit Corporations* ha provocado una ola de interés en el ámbito académico ya que proporcionan un contexto poco común entre industrias y geografías para estudiar una variedad de temas relacionados con empresas sociales y sostenibles.

En 2017 (Cao et al.), 2019 (Gehman et al.) y 2020 (Cao y Gehman), se llevó adelante una recopilación de artículos académicos y capítulos de libros publicados entre 2009 y 2018 que tienen como objeto de estudio distintos aspectos de las B Corps y las *Benefit Corporations*.

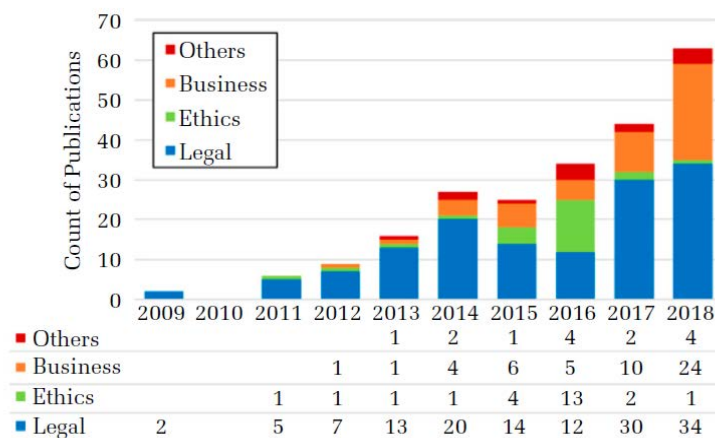


Figura 5. Investigación académica sobre B Corps y Benefit Corporations. Fuente: Gehman et al. (2019:98).

Una vez más, en ellos, la comunicación como dimensión se encuentra prácticamente ausente. La Figura 5 resume los temas a los que se corresponden los 226 artículos relevados hasta el 2018.

En España, Viñarás-Abad y Llorente-Barroso (2020) analizaron la evolución de la investigación en Publicidad y RP en los últimos veinte años (2000-2020) en el país

e identificaron que conceptos como marca, identidad o reputación corporativa (esta última ligada a la RSC y la creación de valor) han ganado protagonismo en la investigación científica en comunicación. A su vez, las autoras añaden que entre los estudios sobre RSC, los más relevantes abordan el compromiso de las organizaciones con su entorno, su vinculación con la ética y el triple impacto.

A partir de estas y otras fuentes, señalamos a continuación algunas de las obras de referencia tomando como filtro la comunicación y las RP en empresas de triple impacto, algunas de nuestra propia autoría durante estos últimos años. También incluimos antecedentes que trabajan específicamente la comunicación en organizaciones o las RP en relación con las políticas, prácticas o estrategias de sostenibilidad.

- Cid, F. (2020). ODS: una perspectiva desde la comunicación. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (349), 32. Artículo que surge en marco al III Congreso CEAPI para abordar la necesidad de apostar a la gestión de la comunicación en materia de desarrollo sostenible teniendo en cuenta la relevancia actual de la Agenda 2030; el empoderamiento de la mujer; la sostenibilidad en el día a día empresarial y la gestión de personas.
- Durán, A. M., Vega, M., Matus, P., Orozco-Toro, J. A., y Ávila, C. (2020). Influencia de la cultura nacional en la gestión de comunicación para la sostenibilidad. *Cuadernos. Info*, (47), 184-210. Se presentan los resultados preliminares para medir la eficacia del Modelo de Convergencia de Contextos de Sustentabilidad y Comunicación. El estudio fue aplicado en Ecuador, Colombia y Chile.
- Álvarez-Nobell, A., Barroso, M. B., y Ruiz-Mora, I. (2020). Propósito, sostenibilidad y conversaciones en empresas de triple impacto. Los ODS en la comunicación digital en las B Corps *#BestForTheWorld2019*. CAP - *Contribuciones a congresos científicos*. Colección Mundo Digital: Alicante (España). Esta investigación de metodología mixta caracteriza la gestión de comunicación digital en relación con los ODS con una muestra de 20 B Corps tomada de las “*Best for the world 2019*” entre más de 3.500 compañías en 150 industrias y 74 países, certificadas por la ONG Norteamericana B Lab por crear mayor impacto positivo social y ambiental.
- Lock, I., & Araujo, T. (2020). Visualizing the triple bottom line: A large-scale automated visual content analysis of European corporations' website and social media images. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Partiendo de la premisa de que las imágenes se han vuelto cada vez más importantes para que las empresas atraigan a las partes interesadas a su comunicación de RSC en línea, este artículo analiza hasta qué punto el lenguaje de la sostenibilidad visual de las empresas refleja un

triple balance equilibrado comparando las imágenes de los sitios web de las empresas europeas más rentables y las publicaciones visuales de Twitter.

- Barroso, M. B. y Álvarez-Nobell (2019): Positive Communication for the development of Triple Bottom Line Companies. In Isabel Ruiz-Mora et al. *Corporate social responsibility and citizen's activism in times of political disruption*. LabCom Books. Este capítulo forma parte de una discusión teórica que procura caracterizar la comunicación para el desarrollo de empresas de triple balance en Argentina y España con el fin de diseñar estrategias innovadoras que permitan alcanzar sus objetivos organizacionales.
- Moregó, V. F. (2019). ¿Triple balance en agencias y consultoras de comunicación? *COMeIN: Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*, (85), 3. El artículo discute sobre la idea de que las agencias y consultoras de comunicación tienen un papel relevante en la creación de un ecosistema empresarial sostenible y que asumir la importancia de su rol es el primer paso para conseguirlo. En resumen, se plantea que este tipo de empresas tienen una doble responsabilidad en relación con el triple balance: por un lado, con sus clientes y por otro, con las políticas corporativas que aplican dentro de la misma empresa.
- Aimar, P. C., Dutto, M. A., & Gastañaga, M. N. (2019). Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B)-Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 88-98. Esta publicación tiene como objetivo proponer una perspectiva de comunicación aplicada a las empresas de triple impacto y es producto de la tesis de grado de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina) mencionada anteriormente.
- López-Medina, J.D., París-Restrepo, R. M., Arboleda-Pereira, J. F., López - Campo, L. (2019). *Hacia el reto de marcas sostenibles*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. Este es un libro que surge a partir de la investigación “Propuesta para establecer un mapa de procesos de creación y gestión de marcas sostenibles para el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (Caso sector confecciones)” ejecutada durante el 2017 entre la Universidad Católica Luis Amigó e ImpoExport Medellín. Introduce el concepto de mercadeo y publicidad verde para conducir al concepto de marca sostenible como el ideal de reputación corporativa.
- Ferrari, M. A., & Durán, A. M. (2019). Relaciones Públicas y Sustentabilidad: estudio en organizaciones brasileñas y ecuatorianas. *Obra digital: revista de comunicación*, (16), 29-41. y Ferrari, M. A., & Durán, A. M. (2018). El estado

del arte de las Relaciones Públicas y Sustentabilidad en organizaciones brasileñas y ecuatorianas/*The state of the art of public relations and sustainability in Brazilian and Ecuadorian organizations. Revista internacional de relaciones públicas*, 8(16), 129-150. Ambos artículos dan cuenta de los resultados de una investigación que recopiló literatura especializada y aplicó un cuestionario a 177 responsables de comunicación de empresas de primera línea en Brasil y Ecuador; además de 18 entrevistas a profesionales seleccionados de la muestra cuantitativa. El objetivo del estudio fue caracterizar el papel de las RP en los procesos de sostenibilidad en organizaciones de Latinoamérica, fundamentalmente frente a la escasez de investigaciones académicas. Los resultados confirman que, en distintos tipos de organizaciones, la sostenibilidad es una meta que cobra cada vez más fuerza. También afirman, a partir de los casos de estudio, que en un número considerado de responsables la comunicación no resulta estratégica para impulsar cambios hacia la sostenibilidad.⁵⁰

- Durán, A. M. y Ferrari, M. A. (Coords.). (2018). *Tejiendo sustentabilidad desde la comunicación en América Latina* (Weaving Sustainability from Communication in Latin America). Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay. Se trata de un libro que recopila las principales aportaciones del Congreso Internacional de Comunicación para la Sostenibilidad CICOM (2018) con el objetivo de unir académicos, profesionales y estudiantes de Latinoamérica para reflexionar sobre la Comunicación y la sustentabilidad. Los capítulos más destacados son (Durán, y Ferrari, 2018)⁵¹:
 - María Aparecida Ferrari, Ana María Durán: *Gestión de relaciones públicas en procesos de sustentabilidad: estudio comparativo en empresas brasileñas y ecuatorianas*.
 - Mónica Ayala Soliz: *Situación de las relaciones públicas en Bolivia, perspectiva estratégica en la responsabilidad social y visión de sustentabilidad*.
 - María Aparecida Ferrari, Valdete Cecato: *La comunicación como factor de sustentabilidad de MIPYMES que ofrecen productos y servicios sustentables en Brasil*.
 - Pablo Matus: *Comunicación y sustentabilidad en Chile: desde la filantropía hasta la relación con las comunidades*.

⁵⁰ Disponible en: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002892801.pdf> Consultada por última vez el 28 de diciembre de 2020.

⁵¹ Libro completo disponible en <http://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/view/13/11/111-2>. Consultado por última vez el 15 de marzo de 2019.

- Claudia Alejandra Lanzani: *El estado del arte de la sustentabilidad en organizaciones de Argentina: el rol de la comunicación en ese proceso.*
- Gehman, J., y Grimes, M. (2017). Hidden badge of honor: How contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294-2320. Este estudio de metodología mixta desarrolla y prueba la idea de que la promoción de la certificación B Corp está influenciada por la medida en que dicha promoción confiere un carácter distintivo a la empresa con respecto a las empresas que no son de B dentro de sus contextos regionales e industriales.
- Michelini, L., Nigri, G., Iasevoli, G. y Grieco, C. (2016). B Corps and their social impact communication strategy: does the talk match the walk. In *SIM Conference. XIII Convegno Annuale della Società Italiana Marketing* (pp. 20-21). El objetivo del estudio fue evaluar cómo las B Corps europeas comunican su impacto social en línea. En particular, señala la relación entre este y el nivel de comunicación. Para alcanzar dicho objetivo se analizaron un total de 110 sitios web de B Corps.
- Vercic, D. & Zerfass, A. (2016). Conspicuous Corporate Social Responsibility. *Public Relations Journal*, 10(1), 1-22. Es un artículo que surge de los resultados del “European Communication Monitor” y pone el foco en el vínculo intrínseco entre los conceptos de RSC y de RP. Señala que según los y las profesionales que formaron parte del estudio, existe una tendencia ascendente en la necesidad de generar y mantener la confianza, mientras que lidiar con el desarrollo sostenible, la RSC, parece estar disminuyendo.
- Krohling-Kunsch. M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-62. Se analizan empíricamente organizaciones brasileñas con el objetivo de mapear, describir y analizar las políticas y estrategias de comunicación para la gestión de la sostenibilidad. Los resultados concluyen en la necesidad de una mayor conciencia y sensibilización desde una visión de actores múltiples en la preservación del planeta Tierra.
- Krohling-Kunsch. M.; Moya, Iara M. S. (2014). A comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas: da teoria à pesquisa empírica. Presentan los resultados de su investigación en el marco del II Congreso Mundial de Comunicación iberoamericana (Confibercom) en Portugal.
- de Farias, L. A., y Krohling-Kunsch, M. (2013). O que não é sólido desmancha no ar. *Organicom*, 10(18), 11-16. Se trata del editorial del número especial de Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional y Relaciones

Públicas editada por el Programa de Posgrado en Ciencias de la Comunicación de la ECA-USP³ (V. 10 N. 18; 2013) “*Comunicação e Sustentabilidade*”⁵². En él destacan importantes contribuciones, su mayoría en portugués, pero también en inglés y castellano, como las siguientes (de Farias y Krohling-Kunsch, 2013):

- Colleen M. Scanlan-Lyons, Stanley Deetz: *Governança do “espaço branco”: desenvolvimento, identidade e processos dinâmicos para incrementar a sustentabilidade e a responsabilidade social* (p. 45-58).
- Rudimar Baldissera, Cristine Kaufmann: *Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada* (p. 59-70).
- Márcio Simeone-Henriques, Lidiane Ferreira-Sant'Ana: *Ideias-força evidenciadas no discurso organizacional sobre sustentabilidade* (p. 71-82)
- Fabiane da Silva-Veríssimo, Fernanda Sagrilo-Andres, Marcela Guimarães e Silva, Maria Lília Dias de Castro: *A sustentabilidade na perspectiva comunicacional e discursiva* (p. 83-95)
- Daniela Viegas, Armindo dos Santos de Sousa-Teodósio: *Comunicação e sustentabilidade no esteio da cidadania: um estudo sobre a (des)articulação entre organizações na esfera pública* (p. 96-109)
- Morgana Monteiro-Batistella, Marlene Marchiori: *O processo comunicacional e as práticas sustentáveis nas organizações The communication process and the sustainable practices in organizations El proceso de comunicación y las prácticas sustentables en las organizaciones* (p. 110-122).
- Gisele Dotto-Reginato, Débora Flores-Dalla Pozza: *O discurso da responsabilidade social e da sustentabilidade na comunicação organizacional da Vale* (p. 138-150).
- Luíza Mônica Assis da Silva, Ana Lúcia Galinkin, Angela Maria de Oliveira-Almeida: *As várias faces da moeda: representações da responsabilidade social em um banco brasileiro* (p. 151-164).
- Luciana Oliveira, Otávio Dulci: *Elites empresariais, a questão social e a responsabilidade social empresarial no Brasil e na Argentina* (p. 165-182).

⁵² Disponible en: <http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10225> Consultado por última vez el 28 de octubre de 2020.

- Ernst Ligteringen: *A comunicação estratégica nos relatos sobre sustentabilidade* (entrevista) (p. 183-196)
- Ricardo Voltolini: *12 lições aprendidas sobre comunicação da sustentabilidade em empresas: reflexões breves e propositadamente inconclusas* (p. 197-203).
- Wilma Pereira-Tinoco Vilaça: *O discurso da sustentabilidade: construção de sentido para a comunicação interna* (p. 204-230).
- Gisele Rosso, Celsi Brönstrup-Silvestrin: *Comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas* (p. 231-243).
- Otávio Freire, Filipe Quevedo-Silva, Elias Frederico: *Mensurando a consciência ambiental do consumidor: um estudo comparativo entre as escalas NEP e ECCB* (p. 244-263).
- Wellington Teixeira-Lisboa, Taise Fernandes-Luz: *A sustentabilidade econômica como posicionamento estratégico nos negócios da “nova” Baixada Santista: demandas profissionais às relações públicas* (p. 264-275)
- Krohling-Kunsch, M.; Moya, I. M.; Smith, V. (2013): Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas: um primeiro olhar. In: *XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2013, Manaus. São Paulo: Intercom*. Este texto presenta los primeros resultados del proyecto de investigación “Políticas y estrategias de comunicación en la gestión de la sostenibilidad en organismos públicos y privados”, en el que se analizan los resultados del pre-test de la investigación empírica y se presentan indicios de cómo se ha trabajado este tema en las organizaciones.
- Moya, I. M. D. S. (2013): Comunicação e sustentabilidade: uma questão estratégica. Lições da Rio+20. In: *XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2013, Manaus. Intercom*. La contribución analiza la relación entre Comunicación y Sostenibilidad como un tema estratégico en Río+20, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en 2012, sobre todo en la necesidad de una nueva comprensión de la sostenibilidad y la dirección estratégica.
- Smith, V. P. B. (2012b). Comunicação socioambiental: bases teóricas e aplicação nas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade das organizações. In: *World Symposium on Sustainable Development at Universities – WSSD-U-2012, 1, 2012, Rio de Janeiro. Anais do World Symposium on Sustainable Development at Universities. Rio de Janeiro: WSSD-U-2012, 2012*. La contribución reflexiona acerca de que el diálogo y la

relación con los grupos de interés es una práctica de comunicación organizacional reconocida por el mercado como fundamental para implementar la responsabilidad social y promover la sostenibilidad. Sin embargo, existen paradojas teóricas relevantes entre los campos de la comunicación organizacional, las relaciones públicas, la responsabilidad social y la sostenibilidad que es necesario abordar. Recientemente, han surgido dos subcampos científicos con el objetivo de profundizar en estas interfaces teóricas y dar respuesta a las demandas académicas y del mercado. A partir del análisis comparativo de la Comunicación Ambiental y la Comunicación en RSC, es posible sugerir el surgimiento de un nuevo campo de estudio, el de la comunicación socioambiental, que postula el papel de la comunicación como transformadora de los aspectos socioambientales de las organizaciones, la sociedad y el planeta.

- *Ribeiro-Fernandes, B. (2012): A razão socioambiental das relações públicas. In: IX Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación (ALAIC), 9, 2012, Montevideo. Anais do IX Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación. Montevideo: ALAIC, 2012.* Este artículo introduce los conceptos de imagen y reputación corporativa y luego contextualiza la idea de sostenibilidad y su importancia como valor intangible para las organizaciones empresariales. Hoy, la sostenibilidad es el principal discurso en la comunicación institucional de las empresas brasileñas y globales, por lo que es un gran desafío para los profesionales de la comunicación empresarial, responsables de proyectar los nuevos valores y culturas incorporados al nuevo escenario empresarial global. En este contexto, corresponde a Relaciones Públicas y a todos los comunicadores hacer su contribución al desarrollo sostenible.
- *Macedo, L. C.; Mendes, F. C.; Smith, V. P. B. (2011): O papel estratégico da Comunicação Organizacional na Economia Verde e de Baixo Carbono. Ciclo de Debate em Economia Industrial, Trabalho E Tecnologia, 9, 2011, São Paulo. Anais do IX Ciclo de Debate em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia. São Paulo: PUC-SP/PEPGE.* El artículo pretende profundizar el debate teórico sobre las interfaces de la comunicación organizacional con las demandas de la economía verde y baja en carbono, incluyendo la visión de Kunsch (2003) de comunicación integrada dividida en institucional, administrativa, interna y de mercado.
- *Ribeiro Fernandes, B. (2011). Sustentabilidade: o sagrado e o profano na comunicação empresarial. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 34, 2011, Recife. Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo: Intercom.* Analiza de qué modo la sustentabilidad es el principal discurso en la comunicación institucional de las empresas brasileñas y globales, por lo que es un gran desafío para los

profesionales de la comunicación empresarial responsables de proyectar los nuevos valores y culturas incorporados al nuevo escenario empresarial y que corresponde a los/las profesionales de la comunicación contribuir a la difusión de estos conceptos y lograr que las organizaciones empresariales incorporen esta visión al nuevo paradigma de producción de riqueza para que se mueva hacia el desarrollo sostenible.

- Dinamarca, H. (2011). Desafío para las Direcciones de Comunicación: un modelo integral para la sostenibilidad socioambiental y emocional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol.1, no. 2, julio/diciembre, p. 79 – 106. El autor propone un modelo de comunicación integral para la sostenibilidad a partir de la interrelación entre lo que denomina la sostenibilidad socioambiental y la sostenibilidad emocional, fundado en la premisa de que una comunicación transparente (dice lo que hace) es su condición necesaria.
- Blázquez, M. y Peretti, M. (2010). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen *Estudios Gerenciales*, 28, 40-50. La contribución aporta dos herramientas denominadas 'hexágono de imagen' y 'hexágonos de utilidad-rentabilidad' que buscan servir como soporte a la gestión de la sustentabilidad y lograr un equilibrio dinámico entre las dimensiones organizacionales de la rentabilidad y la imagen.
- Cassali, A. (2008). Ética y Sustentabilidad en las Relaciones Públicas. *Organicom. Revista Brasileira de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*, año 5, 8, Dossier Ética y Comunicación en las organizaciones, Brasil. El artículo trabaja sobre la noción ampliada de RP e "interesados", en particular en lo que respecta a cuestiones éticas y conflictos entre transparencia y confidencialidad.
- Gill, D. L., Dickinson, S. J., & Scharl, A. (2008). Communicating sustainability. *Journal of communication management*. El propósito de esta investigación es determinar los esfuerzos de sostenibilidad de las empresas a través de informes de triple balance en la *World Wide Web*. Se utilizó un análisis de contenido web automatizado para determinar y diferenciar los informes de 39 empresas de petróleo y gas sobre divulgaciones económicas, sociales y ambientales en Europa, América del Norte y Asia.
- Kahle, L. R., & Gurel-Atay, E. (Eds.). (2013). *Communicating sustainability for the green economy*. Una obra colectiva que desde la perspectiva del marketing aborda temas como: estrategias publicitaria corporativa relacionada con la sustentabilidad, publicidad de responsabilidad social corporativa, *greenwashing*, publicidad relacionada con valores,

conocimiento de la persuasión y persuasión en marketing sustentable, redes sociales y sustentabilidad, publicidad y políticas públicas.

- Potts, T. (2004). Triple bottom line reporting: a tool for measuring, communicating, and facilitating change in local communities. *In Sustainability and Social Science: Round Table: Proceedings of Conference held in Sydney, NSW, December 2003*. Esta investigación procura analizar los temas que se abordan en la generación de un informe de triple balance en la gestión pública de un conjunto de ayuntamientos en Australia.
- Raar, J. (2002). Environmental initiatives: towards triple-bottom line reporting. *Corporate communications: An international journal*. El objetivo de este estudio fue investigar la cantidad y calidad de las divulgaciones ambientales voluntarias en los informes anuales de empresas que cotizan por capitalización de mercado en la Bolsa de Valores de Australia.
- Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business strategy and the environment*, 10(1), 1-14. Aquí los autores afirman que la mayoría de las empresas que actualmente utilizan vehículos de comunicación en papel e incluso en la web para sus informes de desempeño corporativo, no se están dando cuenta del valor potencial total de estas comunicaciones para sí mismas ni para sus partes interesadas. Para dar cuenta de ello, revisan la historia reciente de los informes ambientales y sociales y llegamos a la conclusión de que, si bien se ha avanzado mucho, persisten desafíos importantes.

1.2. Instituciones académicas y profesionales e iniciativas de investigación

En este apartado, presentaremos algunas de las instituciones académicas y profesionales e iniciativas de investigación más relevantes que se relacionan con nuestro tema y camino recorrido durante el periodo de construcción de esta Tesis Doctoral.

- *Sustainable Business Research Institute (SBRI)*

Instituto que depende de la Escuela de Negocios de la *Leeds Beckett University* de Leeds, Inglaterra. Tiene por misión propiciar la investigación aplicada que respalde el desempeño, el liderazgo y la responsabilidad empresarial sostenibles. Aprovecha las habilidades y capacidades de sus docentes e investigadores/as para comprender, explicar y desafiar los problemas futuros que enfrentan todas las organizaciones comerciales a fin de desarrollar organizaciones resilientes y ágiles con futuros sostenibles.

Dentro de este centro funciona el equipo de investigación en comunicación estratégica dirigido por el Dr. Ralph Tench⁵³. Este grupo es necesariamente multidisciplinario y se basa en la literatura de RP, marketing, publicidad y gestión. Sus ejes de investigación son: los roles de la comunicación organizacional y de los medios en la estrategia, el comportamiento y el desempeño organizacional responsable; la teoría y práctica de la comunicación estratégica global; gestión de *issues* y comunicación de crisis.

En dicho equipo de investigación y bajo la tutela del Dr. Tench, se realizó la estancia de investigación de tres meses (julio a septiembre 2019) a los fines de obtener la Mención Internacional en esta Tesis doctoral.

- *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)*⁵⁴

Es una organización sin fines de lucro con casi 500 miembros de 40 países interesados en promover la investigación académica y el conocimiento en comunicación estratégica. Las universidades afiliadas llevan adelante varios proyectos de educación e investigación comparativos y transnacionales.

Entre ellos, el proyecto “*Global Communication Monitor*⁵⁵” dirigido por el Prof. Dr. Ansgar Zerfass (*Leipzig University*, Alemania) que comprende 4 capítulos regionales: (1) *European Communication Monitor*⁵⁶; (2) *Asia-Pacific Communication Monitor*⁵⁷; (3) *North American Communication Monitor*⁵⁸ y (4) *Latin American Communication Monitor*⁵⁹. Es el mayor y más prestigioso estudio mundial sobre el estado de la profesión. Cuenta con 14 años de antigüedad y sus resultados reflejan el estado de la profesión en comunicación y RP de más de 80 países y 30 mil profesionales que trabajan en departamentos de comunicación en empresas, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones gubernamentales y agencias.

⁵³ El profesor Tench es el director de investigación de la *Leeds Business School* en la *Leeds Beckett University*. Más información sobre el Instituto y el profesor en <https://bit.ly/2TQByUj>. Consultado por última vez el 03 de noviembre de 2020.

⁵⁴ Más información sobre EUPRERA disponible en <https://euprera.org> Consultado por última vez el 03 de noviembre de 2020.

⁵⁵ El *Latin American Communication Monitor*, el *European Communication Monitor*, el *Asia - Pacific Communication Monitor* y el *North American Communication Monitor* conforman el *Global Communication Monitor* que dirige el Prof. Dr. Ansgar Zerfass (*Leipzig University*, Alemania): el mayor y más prestigioso estudio mundial sobre la profesión de comunicación estratégica y relaciones públicas, con 14 años de antigüedad, resultados de más de 80 países y 30 mil profesionales participantes.

⁵⁶ Más información sobre el capítulo Europa en <https://www.communicationmonitor.eu> Consultado por última vez el 03 de noviembre de 2020.

⁵⁷ Más información sobre el capítulo Asia-Pacífico en <http://www.communicationmonitor.asia> Consultado por última vez el 05 de noviembre de 2020.

⁵⁸ Más información sobre el capítulo Norteamérica en <http://plankcenter.ua.edu/north-american-communication-monitor>. Consultado por última vez el 05 de noviembre de 2020.

⁵⁹ Más información sobre el capítulo Latinoamérica en <https://latincommunicationmonitor.com> Consultado por última vez el 05 de noviembre de 2020.

Este conjunto de investigaciones forma parte importante del corpus teórico de la presente investigación ya que aborda temáticas relacionadas a nuestros objetivos tales como: ética corporativa, equidad de género, gestión de *issues*, transparencia, confianza, excelencia en comunicación, etc.

Con el fin de difundir nuevas metodologías y resultados de investigación, EUPRERA organiza un Congreso Anual de gran prestigio cada otoño en colaboración con una universidad o colegio universitario seleccionado en Europa. A su vez, cada año, en los días previos a dicho evento se realiza el '*PhD Seminar*'⁶⁰ (Seminario de Doctorado) cuyo objetivo es proporcionar un entorno internacional donde los y las estudiantes de doctorado en RP y comunicación estratégica puedan presentar sus trabajos en curso, obtener comentarios de expertos/as y pares y construir una valiosa red de trabajo con miras al futuro profesional y académico. En 2018 se presentaron los avances de esta Tesis en el *12th EUPRERA PhD Seminar* realizado del 15 al 27 de septiembre en el marco al Congreso Anual de EUPRERA en Aarhus, Dinamarca.

- *B Academics y Academia B*

La Comunidad Académica Global B Corp (B Academics) es una red de educadores/as e investigadores/as de todo el mundo que se comprometen a acelerar la sostenibilidad corporativa mediante el estudio del movimiento global de las empresas certificadas como B Corps por la ONG norteamericana B Lab y las *Benefit Corporations* o Empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). A su vez, en Latinoamérica funciona bajo el mismo propósito la 'Academia B', una iniciativa impulsada por Sistema B Internacional (*partner* de B Lab).

Quienes participan de ambas organizaciones centran sus esfuerzos en crear espacios para compartir las mejores prácticas de sostenibilidad corporativa e identificar oportunidades de colaboración con respecto a la investigación, la enseñanza y el aprendizaje experimental. En definitiva, la intención es generar conocimiento y competencias para una nueva genética económica en la que el éxito sea medido por el bienestar de las personas y el planeta.

Dentro de las prioridades de la organización se encuentra la comunicación estratégica con el objetivo de visibilizar y sensibilizar a la comunidad académica B Corp global. El comité de comunicación se encuentra liderado por la autora de la presente Tesis.

- *Boston College Center for Corporate Citizenship (BC-CCC)*

Con sede en la *Carroll School of Management* de la Universidad privada *Boston College*, Massachusetts, Estados Unidos, el BC-CCC con más de 500 miembros, es una organización dedicada a promover el campo de la ciudadanía corporativa.

⁶⁰ Más información sobre el seminario doctoral en <https://euprera.org/what-we-do/phd-seminar> Consultado por última vez el 05 de noviembre de 2020.

Desde 1985 trabaja en alinear los objetivos de esta y las metas comerciales para crear un futuro más sostenible y próspero. Desarrolla y acompaña proyectos de investigación, programas formativos, actividades y herramientas para respaldar un mayor valor comercial y social del mercado.

Si bien no se abordan específicamente aspectos de comunicación o RP, dentro de las temáticas de trabajo e investigación de este centro se encuentran los reportes de sostenibilidad como instrumento para la divulgación y comunicación de los objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés). Afirman que los beneficios de estos informes incluyen el aumento de la reputación corporativa, la construcción de la confianza, una mayor innovación e incluso una mejora de la gestión de riesgos.

- *La Casa de Carlota & Friends*

La Casa de Carlota, creada en el año 2013, es el primer estudio de diseño en el mundo en el que trabajan conjuntamente creativos/as profesionales, ilustradores/as, estudiantes y diseñadores/as con autismo y Síndrome de Down. Su modelo de negocio tiene el propósito de unir en procesos creativos ligados a la comunicación y la publicidad a profesionales del diseño con estudiantes de bellas artes y personas que presentan estas condiciones.

Proponen como modelo el ‘Activismo Creativo’ mediante el cual sus clientes siguen vendiendo y ganando *market share*; introduciendo en su propuesta de valor estratégica un eje social de impacto que suponga una ventaja competitiva⁶¹:

Lo que hemos descubierto es que disponer de esta inusual y extraordinaria combinación de talentos tan diferentes y a la vez tan complementarios, permite ofrecer a nuestros clientes soluciones de diseño innovadoras, frescas y diferentes para sus productos y servicios. Y a la vez, contribuir a generar un valioso y trascendente ejemplo de impacto social.

Con sedes en Barcelona, Sevilla y Madrid (España), Medellín (Colombia), Sao Paulo (Brasil), DF (México) y Lima (Perú), es la primera compañía de comunicación en certificar como B Corp en España por su compromiso con las personas y el planeta. Además de varios reconocimientos por su labor, en marzo de 2018 explicaron su modelo de negocio ante las Naciones Unidas en NYC.

- *21 gramos⁶² y Marcas con Valores⁶³*

⁶¹ Más información sobre La Casa de Carlota en <https://www.lacasadecarlotaandfriends.com> Consultado por última vez el 10 de noviembre de 2020.

⁶² Más información sobre 21 Gramos en <https://21gramos.net> Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

⁶³ Más información sobre Marcas con Valores en <https://marcasconvalores.com> Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

En España solo hay dos empresas de comunicación certificadas como B Corp: La Casa de Carlota y 21 Gramos. Esta última, con sede en Madrid, trabaja desde el 2007 en activar la gestión ética de las marcas.

Su modelo diferencial sigue una metodología de trabajo desde la perspectiva colaborativa, involucrando a sus clientes en el proceso de co-creación. Además, se comprometen a implementar medidas de reducción y compensación de emisiones tanto en sus oficinas como en sus eventos. Cuentan con un manual de personal y un decálogo del bienestar que reflejan su compromiso por la igualdad de oportunidades, la transparencia, la escucha activa y la colaboración.

Dentro de sus iniciativas se encuentra ‘Marcas con Valores’. Es un movimiento colaborativo impulsado por 21gramos para generar conocimiento en torno a la sostenibilidad y el consumo consciente. La tercera edición del estudio cuenta con más de 60 expertos/as y académicos/as; más de 150 fuentes secundarias y una consulta a directivos/as. El resultado es un informe que trata temas como la innovación social y sostenibilidad; marketing y comunicación; *branding* y reputación; transformación cultural y digital e identifica las tendencias más relevantes para el futuro de las marcas en su rol como agente en la sociedad.

- *Corresponsables*⁶⁴ y *ObserveRSE*⁶⁵

Corresponsables se define como la empresa de comunicación iberoamericana de referencia en materia de comunicación y RSC. Por otra parte, la Fundación Corresponsables es una organización sin ánimo de lucro fundada por la editorial MediaResponsable que nace en España y se expande a siete países de Latinoamérica con el objetivo de extender la RSC a través de la comunicación responsable. Su diferenciación radica es que procura ser el altavoz de la responsabilidad social de aquellas organizaciones cuyas actuaciones no encuentran cabida en los canales de comunicación habituales.

En 2005, Corresponsables y su Fundación lanzaron el Observatorio de Comunicación Corresponsable ‘ObserveRSE’. El mismo se ocupa de analizar y profundizar, especialmente en países de habla hispana, aspectos relacionados con la información y la comunicación de la Responsabilidad Social y de la Sostenibilidad a través de diversas herramientas que surgen de la relación y diálogo con los grupos de interés.

- *Dircom*⁶⁶ y su *Anuario 2020 “Impulsando un futuro más sostenible”*⁶⁷

⁶⁴ Más información sobre Corresponsables en <https://www.corresponsables.com> Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

⁶⁵ Más información sobre ObserveRSE en <http://www.observe.com> Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

⁶⁶ Más información sobre Dircom en <http://www.dircom.org/> Consultado por última vez el 16 de noviembre de 2020.

⁶⁷ Para acceder al Anuario 2020 de Dircom visitar <https://anuario2020.dircom.org/anuario2020/#page=1> Consultado por última vez el 15 de diciembre de 2020.

Dircom es la principal asociación profesional española que agrupa a directivos/as y profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras. La iniciativa nace en 1992 con la visión de poner en valor la función de la comunicación y del rol de quienes ocupan el cargo directivo de comunicación en las organizaciones de tal forma que dicha competencia y sus responsables se consideren como un área y una función estratégica. Lleva a cabo su misión a través de cuatro ejes estratégicos: reconocimiento, desarrollo profesional, *networking* y gestión responsable / RSC.

En la actualidad cuenta con más de 1.000 socios/as y 8 delegaciones territoriales: Dircom Aragón, Dircom Canarias, Dircom Castilla y León, Dircom Catalunya, Dircom Galicia, Dircom Comunitat Valenciana y Región Murcia, Dircom Norte y Dircom Andalucía.

Con la frase “No estamos para hacer pequeño nuestro mensaje”, Miguel López-Quesada, presidente de Dircom España, presentó la 24ª edición de su Anuario de la Comunicación 2020 bajo el título “Impulsando un futuro más sostenible”.

Dicha publicación, por primera vez 100% digital, contiene reportajes, entrevistas, testimonios de directores/as de medios; coloquios, diálogos en vídeos y tribunas de destacados/as profesionales nacionales e internacionales para ofrecer una visión transversal de la realidad actual en el campo de la comunicación. De esta manera, la última edición del Anuario se sustenta en tres ejes: la sostenibilidad, la tecnología y su reflejo en la comunicación.

- *Ati. Agencias de comunicación de triple impacto*⁶⁸

Se trata de la primera unión de agencias de comunicación, marketing y publicidad comprometidas con la generación de impacto económico, social y ambiental positivo en Latinoamérica.

Fundada en conjunto por las agencias BI MEDIA, DONE! y Bambú Sustentable, es una iniciativa que surge con el objetivo de agrupar a emprendedores y emprendedoras de Latinoamérica que comparten los mismos valores y ética y la convicción del poder transformador de la creatividad y la comunicación en el desarrollo de un futuro más justo, inclusivo y ambientalmente sostenible.

Entre los objetivos que orientan las acciones de Ati se encuentran: llamar a la toma de conciencia sobre el rol de la comunicación; la publicidad y el marketing en las problemáticas económicas, sociales y ambientales actuales; desarrollar un espacio de sinergia y colaboración para promover el crecimiento sostenible de profesionales y las agencias de triple impacto; reconocer y difundir las mejores prácticas en materia económica, social y ambiental impulsadas por profesionales y agencias de comunicación y fomentar la capacitación y actualización permanente de sus participantes para contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible.

⁶⁸ Más información sobre Ati en <https://bit.ly/3eukRY5> Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

- SANNAS⁶⁹

Es una asociación de empresas españolas de triple balance que aspiran a cambiar el actual modelo productivo hacia nuevos modelos económicos más solidarios y sostenibles. Y lo hacen bajo la premisa de que la maximización del beneficio económico no es el objetivo principal de las empresas que la integran.

Desde la perspectiva del triple impacto, SANNAS busca construir empresas prósperas generadoras de proyectos y negocios rentables que impacten positivamente en las personas y en el medio ambiente. A su vez, trabajan para sustituir la visión lineal de la economía –crecimiento continuo y desenfrenado– por otra circular y consciente del cambio climático y de los límites del planeta.

En cuanto al impacto social, esta asociación pretende superar el cumplimiento de la legislación laboral para contribuir al desarrollo personal y profesional de todas las personas que trabajan en sus empresas, clientes/as y proveedores/as. En concreto, intentan construir relaciones sinceras y duraderas en toda la cadena de valor.

Para conseguirlo, SANNAS ofrece a sus empresas socias: formación, redes de trabajo, visibilidad, colaboración en proyectos, herramientas de medición, soporte, etc. Y entre los beneficios de formar parte de la red se destaca la comunicación que permite amplificar los mensajes y mejorar el alcance de los objetivos.

- *Corporate Excellence. Centre for reputation leadership*

Es una fundación creada por grandes empresas con el objetivo de desarrollar herramientas y modelos de gestión en el ámbito de los intangibles (reputación, comunicación, marca, etc.) y sostenibilidad, como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

Una de sus iniciativas es “*The Corporate Purpose Roadmap®*”, una metodología que recoge los pasos que toda organización debe seguir en el proceso de creación, implementación y activación del propósito para que este sea relevante, diferencial y auténtico.

The Corporate Purpose Roadmap® enables the identification of a company's true leitmotif - their raison d'être - (why and for what purpose the company exists), as well as how they can develop this purpose (guiding values), what products or services they offer (mission statement), and what scope and specific contribution they will offer their principle stakeholders (the vision they want to build with them)⁷⁰.

A su vez, en el área de investigación esta institución lleva adelante el proyecto denominado “Tendencias en gestión de reputación e intangibles. *Approaching the Future 2020*” cuyos aliados son Canvas Estrategias Sostenibles; Cátedra de Métricas & Centro de Investigación Social Aplicada - Universidad de Málaga; Punto de Fuga.

⁶⁹ Más información sobre SANNAS en <https://www.sannas.eu/> Consultado por última vez el 18 de noviembre de 2020.

⁷⁰ Disponible en <https://www.purposeroadmap.com> Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

Esta última edición cuenta con el testimonio de 300 profesionales que aportan su opinión sobre las tendencias más relevantes en el panorama empresarial. El informe introduce también la perspectiva de la sociedad a través del análisis de las conversaciones que se hacen en el entorno online con la aplicación de herramientas de inteligencia artificial de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles (Universidad de Málaga) y la integración del análisis sociológico por medio de los estudios cualitativos y cuantitativos de Punto de Fuga.

- *Women 4 Solutions*⁷¹

Organización sin fines de lucro que conforma una red global de mujeres emprendedoras e intra-emprendedoras para promover negocios inclusivos, regenerativos y de triple impacto. Busca equilibrar el propósito y las ganancias en los mercados hacia una 'Economía del Cuidado' de las personas y el ambiente. Se enfoca en tres de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): equidad de género (#5), alianzas para lograr objetivos (#17) y acción climática (#13).

Dentro de sus actividades, durante 2019-2020, ha organizado más de 60 *webinars*, 10 *encuentros de club de lectura* y 10 *workshops* según sus ejes de actuación. Entre ellos, los siguientes eventos tuvieron relación directa a temáticas de comunicación:

- *GREEN SWANS: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Por John Elkington y Louise Kjellerup Roper, fundador y CEO de Volans respectivamente. Contó con la moderación de Eli Ingraham, COO TIE Global Artisans. Los prestigiosos exponentes discutieron sobre el "capitalismo regenerativo" como mejor modelo para el siglo XXI. Apodado el "Padrino de la sostenibilidad" y fundador de cuatro empresas con fines sociales, el último libro de John Elkington, "*Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*" explora soluciones de cambio de sistemas que pueden regenerar y preservar exponencialmente a las personas, el planeta y las ganancias.
- *Las marcas con propósito: impacto positivo en la economía, los consumidores y el mundo*. Por Alba Guzman, CVO & Co-Founder ROSAPARKS, Consultora Creativa de Propósito e Impacto Social. Tema: El marketing está cambiando velozmente y las recetas de éxito de ayer ya no sirven. El consumidor también lo está haciendo y exige a las marcas una mayor sensibilidad hacia los retos del futuro: sostenibilidad, igualdad, consumo responsable y compromiso social.
- *Speak to Engage: Tools to communicate your purpose and lead others to action*. Por Laquita Cleare, CEO de Clear Communication Academy. Tema: se presentan herramientas, ejemplos e ideas para el desarrollo de habilidades para hablar e inspirar, persuadir y motivar a su audiencia.

⁷¹ Más información sobre Women 4 Solutions en <https://women4solutions.com> Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

- *#EthicsMatters – La inteligencia social para empoderar mujeres hacia la Agenda 2030.* Alejandra Brandolini, secretaria del Consejo Profesional de RP Argentina, vicepresidente de FAME & Fundadora de AB Comunicaciones. Moderador: Alejandro Álvarez Nobell, vicepresidente del Consejo Profesional de RP Argentina y profesor de la Universidad de Málaga (España). Tema: en el mes mundial de la ética, desde la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* junto al Consejo Profesional de RP de la República Argentina propusieron este espacio de conversación sobre los desafíos de la ética y la comunicación estratégica, partiendo de la inteligencia social para empoderar a las mujeres hacia dicha Agenda.
- *Taller y workshop sobre storytelling para empoderar.* Karen Gómez, Ingeniera y Consultora Sostenibilidad de GeFe. Tema: espacios formativos destinados a aportar herramientas prácticas para la construcción de narrativas que fortalezcan las relaciones con múltiples públicos objetivos a través de historias.
- *Club de lectura sobre el libro “BRAND OFF ON”* de Andy Stalman, uno de los mejores especialistas en Branding del mundo. Ha sido considerado como “Mr. Branding” en varios países. Es el autor del *best-seller* “Brandoffon. El Branding del futuro”, considerado uno de los libros más influyentes del siglo XXI sobre branding corporativo.

Destacamos que el trabajo de campo de la presente investigación también se realizó a través de la red de *Women 4 Solutions*, en el que la autora forma parte del comité de comunicación del Consejo Directivo.

1.3. Eventos académicos y profesionales

Describimos a continuación algunos de los eventos realizados en el periodo 2019-2020 en los que es posible encontrar ejes relacionados a las empresas de triple impacto y la comunicación estratégica. Es decir, nuestro objeto de estudio.

- *Back Better Southeast 2020 (BLD)*⁷²

Se trata de la primera conferencia BLD (*B Corp Leadership Development*) del Sureste de Estados Unidos que se realizó de manera virtual el 12 de noviembre de 2020. Fue una oportunidad para escuchar a más de 50 ponentes y conectarse con más de 190 B Corps, representantes de la comunidad de líderes *Conscious Capitalism*, empresas sociales y estudiantes enfocadas en el triple impacto y la sostenibilidad empresarial.

⁷² Más información sobre BLD 2020 en <https://b-corp-local.heysummit.com> Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

Entre las temáticas abordadas se encuentra el taller “*Branding Your Purpose: Differentiating Your Brand*” donde Brandy Amidon (Brains on Fire); Sirena Andras (Creative Chi); Brad Flowers (Bullhorn); Katherine Morales APR (Inflection Point Communications); Polina Pinchevsky (RoundPeg) y Vincent Stanley (Patagonia) debatieron sobre el poder de la comunicación alineada al propósito organizacional para crear una marca que se diferencie por su impacto social y ambiental positivo.

- *ESG Spain 2020 – Corporate Sustainability Forum*⁷³

Es el evento anual de referencia en sostenibilidad empresarial en España, organizado por Forética⁷⁴. La octava edición (2020) se realizó el 23 de septiembre en un formato innovador: un programa de televisión en directo, retransmitido a través de plataforma digital vía *streaming* (con la producción de Atresmedia).

Representa una cita ineludible para referentes y expertos/as en sostenibilidad que reúne a líderes de opinión nacionales e internacionales clave. Uno de los referentes destacados fue Jhon Elkington (el ‘padre’ del triple impacto).

Durante el encuentro se analizaron las tendencias en el ámbito social, ambiental y de buen gobierno corporativo en relación con el presente y futuro de la Sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, se puso énfasis en la gestión de la crisis COVID 19 y en la construcción del futuro de la sostenibilidad ante la resiliencia y ‘nueva normalidad’ empresarial.

Entre los *highlights* del evento se encuentra la necesidad de “*aumentar la ambición y acelerar la acción, palancas clave para asegurar una recuperación sostenible*”. Aquí es donde la comunicación se entiende como una aliada estratégica en la gestión de intangibles como la reputación y la confianza.

- *Lanzamiento de la coalición Imperative 21*⁷⁵

La pandemia de salud mundial de 2020 y los levantamientos por la justicia racial así como la acelerada emergencia climática; el sistema económico en crisis en el que más de 300 millones de trabajadores/as están actualmente desempleados/as y 26 personas poseen más riqueza que la mitad de la humanidad, actuaron como el ‘gatillo’ que activó la coalición Imperative 21.

Bajo esta iniciativa más de 70.000 empresas piden ‘resetear’ el sistema económico global en torno a tres principios: diseñar para la interdependencia; invertir por la justicia y rendir cuentas para todas las partes interesadas.

⁷³ Más sobre el ESGSpain2020 en <https://foretica.org/esgspain> Consultado por última vez el 18 de noviembre de 2020.

⁷⁴ Forética es la organización referente en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial en España. Su misión es integrar los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 240 socios, entre ellos el 43% de las empresas que cotizan en el IBEX 35, además de filiales de multinacional, pequeñas y medianas empresas, ONG de referencia y socios personales. Más información en <https://foretica.org>

⁷⁵ Más información sobre el movimiento *Imperative 21* y su campaña de lanzamiento en <https://www.imperative21.co/>. Consultado por última vez el 29 de septiembre de 2020.

La campaña de comunicación de lanzamiento se realizó el 13 de septiembre de 2020 y fue diseñada para cambiar la narrativa cultural sobre el papel de los negocios y las finanzas en la sociedad. Entre sus acciones se incluyó un anuncio de página completa en el Times; mensajes con diseños innovadores y disruptivos en las redes sociales y un video de fuerte impacto emocional. El día siguiente, el mensaje “*Creciente desigualdad. Inseguridad. Inestabilidad climática. ¿Este es el futuro que queremos? Reiniciemos nuestro sistema económico*” apareció en la pantalla gigante de Nasdaq en el Times Square de Nueva York. La campaña se volvió viral.

- *VII Congreso Internacional de la AE-IC 2020*

La Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC) realizó el VII Congreso Internacional en sede de La Nau de la Universidad de Valencia, del 28 al 30 de octubre de 2020, con el lema “Comunicación y Diversidad”.

El mismo se propone abordar la temática de la diversidad como foco central de la comunicación, la cultura y las políticas públicas nacionales e internacionales. Desde este enfoque, el concepto se encuentra ligado a la democracia y la participación ciudadana pero también al desarrollo económico sostenible con creatividad e innovación como parte del diálogo imprescindible entre las sociedades, sus culturas y su creatividad a través de la comunicación social.

A partir de este evento, se encuentra publicado nuestro resumen titulado “La dimensión contextual en la planificación de la comunicación en empresas de triple impacto. El caso de las B Corp en Europa”⁷⁶

- *Congreso Internacional de Innovación en Comunicación y Medios Audiovisuales (CINCOMA)*⁷⁷

Surge como un espacio de reflexión en las disciplinas de comunicación, periodismo, publicidad y RP. Procura ser un espacio abierto en el que docentes, comunidad investigadora, profesionales y estudiantes de posgrado puedan dar difusión a los resultados de sus trabajos. Esta primera edición, en modalidad híbrida (presencial y virtual) tuvo sede en la Universidad de Salamanca durante los días 21, 22 y 23 de octubre de 2020.

Además de ser parte del comité organizador, aquí se moderó la mesa titulada “Agenda ODS 2030, nuevas economías, innovación social y comunicación con propósito” con la ponencia “Propósito, sostenibilidad y conversaciones en empresas de triple impacto. Los ODS en la comunicación digital en las B Corps #BestForTheWorld2019.” El resto de las presentaciones abordaron temáticas relacionadas tales como: comunicación y Objetivos de Desarrollo Sustentable; comunicación y nuevas economías (Cuarto Sector, economía del bien común,

⁷⁶ Más información sobre el VII Congreso Internacional de la AE-IC en <https://aeicvalencia2020.org/>. Consultado por última vez el 4 de noviembre de 2020.

⁷⁷ Más información sobre el CINCOMA y la mesa 15 disponible en <https://cincoma.org/mesa-15/>. Consultado por última vez el 4 de noviembre de 2020.

economía circular); comunicación y empresas con propósito o de triple impacto; innovación social y comunicación; marcas con propósito; RP y sostenibilidad; etc.

- *2020 Global B Academics Paper Development Workshop. Nuts and Bolts of Research on B Corps. Empirical Methods and Research Design*⁷⁸

Evento anual desarrollado por la red global B Academics (antes mencionada) el pasado 5 de agosto de 2020 de manera virtual con el objetivo de apoyar a la comunidad académica en definir y ampliar los límites de la investigación sobre B Corps y *Benefit Corporations*, especialmente en lo referido a métodos empíricos y diseño de investigación. Disertaron referentes del campo, editores/as de revistas y profesionales a los fines de realizar un balance de las tendencias en investigación; mostrar enfoques convincentes y discutir los desafíos y oportunidades que se avecinan.

El encuentro parte de la premisa de que estos nuevos modelos de negocio han generado una amplia gama de preguntas de investigación. Además, como empresas sociales de vanguardia que también son negocios con fines de lucro, las B Corps y las *Benefit Corporations* ofrecen un nuevo contexto importante para que los estudiosos del espíritu empresarial prueben las teorías convencionales y amplíen nuevos límites de comprensión.

Aquí se expusieron los avances de esta Tesis en la mesa “*Small Group Paper Development Discussion*”. Además, se moderó la *Breakout Room: Social Impact Story* donde Thomas Kimber, CEO de la B Corp Karun, presentó su modelo de negocio y el impacto positivo en el medio ambiente.

- *The 2019 B Corp Summit*⁷⁹

Cada año B Lab Europe, uno de los *country partners* de la ONG B Lab, organiza la Cumbre B Corp que reúne a quienes impulsan la nueva economía del triple impacto para trabajar los mayores desafíos de nuestro tiempo. Durante la edición 2019 que se realizó en Ámsterdam el 23 y 24 de septiembre, las temáticas abordadas giraron en torno a las siguientes preguntas: ¿Cómo podemos abordar la emergencia climática? ¿Cómo cumpliremos los ODS? ¿Qué cambios podemos hacer como individuos, como empresas y como comunidad? ¿Cómo cambiamos los sistemas sobre los que opera la empresa? ¿Cómo podemos sostener el ritmo hacia la acción positiva? ¿Qué tan rápido podemos hacerlo? y ¿Asociaciones que continuarán en el futuro?

Durante el segundo día tuvo lugar la “*Breakout Session | Storytelling | Developing a shared narrative for the B economy*” a cargo de Aurelia Cocheteux (Pixelis - Sustainable Brands Paris), José Eduardo Guzzardi (B Lab) y Laura Van Geel (Ben &

⁷⁸ Más información sobre el 2020 Global B Academics Paper Development Workshop en <https://www.bacademics.org/events.html>. Consultado por última vez el 4 de noviembre de 2020.

⁷⁹ Más información sobre el B Corp Summit en <https://www.bcorpsummit.net>. Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2020.

Jerry's) donde se debatió sobre el valor de la comunicación para la construcción de una narrativa que acompañe el desarrollo de la economía B -alineada a los principios del triple impacto-.

Participaron del evento líderes de grandes B Corp tales como Patagonia, Danone, Ben & Jerry's, Goodwings, etc. entre casi 700 personas, en su mayoría representantes de empresas certificadas de 23 países. Además, una de las conferencias de aperturas estuvo a cargo de John Elkington.

- *Encuentro + B. Vivamos el impacto*

En su capítulo latinoamericano y organizado por Sistema B Internacional, el *country partner* regional de B Lab realizó a finales de septiembre en Mendoza (Argentina), la cumbre de Empresas B (B Corps) que llevó el nombre de 'Encuentro + B. Vivamos el impacto'.

Entre quienes disertaron se destacan: Otto Scharmer (Profesor en MIT y fundador de Presencing Institute), Marina Silva (ex Ministra de Ambiente de Brasil), Jeff Furman (Ex Presidente de Ben & Jerrys), Yolanda Kakabadse (Ex Presidente de WWF Internacional) y Guilherme Leal (Cofundador de Natura). Se realizaron talleres y workshops para debatir y compartir soluciones sobre el futuro de la economía frente a la inequidad y la crisis climática.

Se reunieron 1300 agentes de cambio de 40 países de todo el mundo, 14 de ellos de Latinoamérica. Además, en el proceso y producción del encuentro participaron más de 3000 personas de diferentes sectores de la sociedad: gobierno, ONGs, empresas, universidades y emprendimientos.

Si bien no se abordó la temática de comunicación específicamente, este es un evento sin duda significativo por su relación directa con una parte de nuestro objeto de estudio: las empresas de triple impacto. A su vez, el encuentro fue concebido en sí como una herramienta de comunicación para generar alianzas, visibilizar buenas prácticas y sensibilizar a la comunidad sobre estos nuevos modelos de negocio.

- *Sesiones de Trabajo por la Economía de Francesco*⁸⁰

La Asociación Católica de Propagandistas (ACdP), la Fundación Cultural Ángel Herrera-Oria, el CEU IAM y el Área de Universidades CEU organizaron un ciclo de sesiones de trabajo para impulsar y visibilizar, en las agendas del entramado social local, los planteamientos enmarcados en la iniciativa mundial denominada 'Economía de Francesco'. La misma anima a los jóvenes de todo el mundo a reflexionar y actuar por una economía que ponga realmente a la persona en su centro. Desde octubre de 2019 a marzo de 2020 se realizaron cuatro encuentros que tuvieron como *speakers* al economista austriaco Christian Felber, conocido por sus aportes sobre la Economía del Bien Común; a Pablo Sánchez, Director Ejecutivo de

⁸⁰ Más información sobre las sesiones de trabajo por la Economía de Francesco en España disponible en <https://francescoeconomy.ceu.es> Consultado por última vez el 5 de noviembre de 2020.

B Lab Spain; a Xavi Roca-Cusachs socio del capítulo español de Capitalismo Consciente y a Asunción Esteso, presidenta de la Asociación de Economía del Bien Común de España. En este evento participamos facilitando el espacio de trabajo sobre empresas B Corp.

- *II edición del Foro Global NESI*⁸¹

La Fundación *Global Hub for the Common Good*, conocida como NESI (*New Economy & Social Innovation*) realizó en abril de 2019 en Málaga la II edición del Foro Global NESI en la que participaron 800 personas de más de 40 países y se formuló el documento denominado “*A Roadmap to 2030*” donde se recopilan recomendaciones para *policy-makers*, empresas y ciudadanía, de cara a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Estas recomendaciones se organizan entorno a los ejes temáticos tratados en el foro: Soberanía Alimentaria; Moda, Vivienda y Urbanismo Sostenibles; El Futuro de la Energía; El Futuro de las Finanzas y El Futuro del Trabajo.

- *Congreso Internacional de Comunicación para la Sostenibilidad CICOM 2018*⁸².

El evento se realizó en Cuenca (Ecuador) y contó con la organización de la Universidad del Azuay (Ecuador); la Universidad de São Paulo (Brasil); la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador); la Universidad Casa Grande (Ecuador), la Universidad de los Hemisferios (Ecuador); la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia); la Universidad de San Francisco de Quito (Ecuador) y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Las temáticas discurren entre la gestión de la Comunicación, Relaciones Públicas, Responsabilidad Social y áreas relacionadas para analizarlas desde diversas miradas y latitudes latinoamericanas en su entrecruzamiento con la sostenibilidad.

1.4. Programas formativos

- *En escuelas de negocio: NC State B Corp Clinic y otros*

En función de lo expuesto por el *Financial Times* (2019)⁸³, existe un acuerdo generalizado de que las escuelas de negocios deberían hacer más para proporcionar investigación y enseñanza a la próxima generación de estudiantes con un mayor enfoque en la sostenibilidad, la ética y el propósito social. Y con el objeto de enumerar las actividades con impacto social que estos centros educativos están realizando en torno a la investigación, la docencia, los proyectos de los estudiantes

⁸¹ Más información sobre la II edición del Foro Global NESI en <https://nesi.es/nesi-global-forum> Consultado por última vez el 5 de noviembre de 2020.

⁸² Más información sobre el CICOM en <https://cicom.uazuay.edu.ec/cicom2018/conferencias-y-panes>. Consultado por última vez el 5 de noviembre de 2020.

⁸³ Para ver los resultados completos visitar <https://on.ft.com/32itm3D>. Consultado por última vez el 5 de noviembre de 2020.

y sus propias operaciones, lanzó un experimento de *crowdsourcing* y pidió a las escuelas de negocios de todo el mundo que compartieran ejemplos de sus actividades solicitando su evaluación a un panel de expertos/as.

La *NC State B Corp Clinic* es uno de los programas que aparece entre los resultados del proyecto citado. Surge dentro de la iniciativa *B Impact Teams*⁸⁴ de B Lab que conecta estudiantes de la *NC State University* (North Carolina, Estados Unidos) con empresas interesadas en certificar como B Corps.

Durante aproximadamente tres meses, los equipos de estudiantes se emparejan con una persona que los entrena y un representante de la empresa para hacer recomendaciones basadas en las cinco áreas de impacto de la Evaluación de Impacto B (EIB) de B Lab: gobernanza, trabajadores/as, comunidad, medio ambiente y clientes/as. Es una relación de beneficio mutuo en la que los estudiantes utilizan sus habilidades de consultoría en equipo y aprenden sobre la EIB y las prácticas comerciales éticas, mientras que las organizaciones reciben sugerencias y herramientas personalizadas para mejorar su puntuación.

Programas similares operan en otras universidades y escuelas de negocios como: University of Georgia⁸⁵, University of New Hampshire⁸⁶, University of Florida⁸⁷, Portland State University⁸⁸, Saint Joseph's University⁸⁹, IE University de España⁹⁰ y EADA Business School Barcelona⁹¹. Si bien no se encuentran publicados los contenidos que acompañan estos procesos formativos en las escuelas de negocio mencionadas y por lo tanto no es posible saber si abordan temáticas de comunicación específicamente, nos resulta relevante mencionarlos por su relevancia en el ecosistema de las empresas de triple impacto.

En el listado de contenidos del único caso publicado solo aparece el *storytelling* como contenido relacionado: *Máster Universitario en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias*⁹² de 9 meses de duración, impartido por la Universitat Abat Oliba CEU de Barcelona. Este programa combina las lógicas empresariales, sociales y medioambientales a través de las siguientes asignaturas: gestión de la comunicación en las entidades sociales y solidarias; gestión económico-financiera de la economía social y solidaria; instrumentos jurídico-económicos para

⁸⁴ Los *B Impact Teams* son equipos auto organizados de estudiantes de nivel universitario que ayudan a las empresas a medir y gestionar su impacto. Estos equipos de consultoría sirven a su comunidad local mediante la evaluación de métricas sociales y ambientales de los negocios comunitarios utilizando la Evaluación de Impacto B de B Lab. Más información en <https://bcorporation.net/educators/teams>

⁸⁵ Más información sobre el programa de la *University of Georgia* en <https://bit.ly/3jZAJTy>

⁸⁶ Más información sobre el programa de la *University of New Hampshire* en <https://bit.ly/3lndQM>

⁸⁷ Más información sobre el programa de la *University of Florida* <https://bit.ly/38f6UvW>

⁸⁸ Más información sobre el programa de la *Portland State University* en <https://bit.ly/3l4doTu>

⁸⁹ Más información sobre el programa de la *Saint Joseph's University* en <https://bit.ly/2GvKprf>

⁹⁰ Más información sobre el programa de la *IE University* en <https://bit.ly/2TVXFbL>

⁹¹ Más información sobre el programa de *EADA* en <https://bit.ly/3l4bPTI>

⁹² Más información sobre el Máster de la *CEU Barcelona* en <https://bit.ly/2Gv4kXk>

el desarrollo de la economía social y solidaria y sostenibilidad de las entidades sociales.

- *Master of Science in Business Management - Sustainable Management*⁹³

Este máster de 2 años de duración, impartido por el *Institute of Executive Capabilities* de la *Steinbeis University Berlin* en Alemania, combina conocimientos básicos de base empresarial con el estudio en profundidad sobre temas de sostenibilidad. Entre los módulos fundacionales se abordan conceptos estratégicos y operacionales relacionados con: economía, política y sociedad, gestión estratégica, marketing, proyecto de innovación, organización empresarial, liderazgo y comunicación, gestión de proyectos, proyecto de investigación y ciencia, filosofía de la ciencia y métodos de investigación; estadística avanzada. A su vez, entre los módulos de especialización se encuentran: sostenibilidad en la sociedad, la economía y las organizaciones; gestión sostenible, emprendimiento sostenible, estrategias de crecimiento sostenible, finanzas y riesgos sostenibles, gestión del cambio, técnicas organizativas y de toma de decisiones y el futuro de la organización empresarial.

- *Curso: Estrategias de comunicación para la sostenibilidad*⁹⁴

Programa promovido por la Universidad EAFIT de Medellín en Colombia. Su objetivo es brindar competencias al desarrollo de estrategias efectivas para la comunicación, movilización y creación de redes de colaboración para la sostenibilidad y el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los contenidos se dividen en tres módulos: (1) introducción a la sostenibilidad, la RSC y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; (2) introducción a la comunicación, Tecnologías de la Información y la Comunicación y la Web 2.0; diseño de estrategias y contenidos centrados en el usuario y estrategias de comunicación multiplataforma y (3) comunicación de la sostenibilidad; indicadores de gestión y de resultados de las acciones realizadas en el cumplimiento de los ODS y RSC; laboratorio de estrategias de comunicación y redes de participación y movilización para la sostenibilidad.



⁹³ Más información sobre el Máster de la *Steinbeis University Berlin* en <https://bit.ly/35okWQb>

⁹⁴ Más información sobre el programa de la Universidad EAFIT en <https://bit.ly/38dPsrH>

Capítulo II

La sostenibilidad y el triple impacto

"What if, every time I started to invent something, I asked, how would nature solve this?"

Janine Benyus⁹⁵

Concluidas las actividades de investigación exploratoria y descriptiva previas sobre antecedentes, perspectivas y conceptualizaciones respecto a nuestro objeto de estudio, se procedió a la elaboración del presente *corpus teórico* a partir de la sistematización y el agrupamiento de las distintas aportaciones según los niveles de relación existentes. Como se ha señalado anteriormente⁹⁶, si bien el desarrollo temporal del tema es limitado y la bibliografía, tesis doctorales y demás antecedentes también lo son, en esas fuentes relevadas destaca ya una delimitación teórico conceptual común del tema. Por ello mismo, se ha creído conveniente, en '*clave hipertextual*,' dialogar con dichos trayectos y sumar innovaciones para definir la estructura de pensamiento de la investigación y presentar los conceptos claves necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los siguientes dos capítulos se estructuran en forma de pirámide invertida, enunciando de lo general a lo particular los antecedentes teóricos del tema, la definición de la teoría del objeto y la correspondiente descripción conceptual con las diversas variables e indicadores de estudio (Vieytes, 2004). Incluye los siguientes apartados y subapartados:

- Capítulo II: La sostenibilidad y el triple impacto: *Del 'desarrollo' al desarrollo sostenible; El Cuarto Sector y las empresas de triple impacto.*
- Capítulo III: Relaciones públicas para el triple impacto: *Personalidad, objetivos y públicos; Nueva generación de públicos: públicos, stakeholders, comunidades y esfera pública; Funciones y planificación de las Relaciones Públicas; Contextos, agendas e issues; Gestión de Relaciones Públicas; Medición y evaluación de las Relaciones Públicas.*

2.1. Del 'desarrollo' al desarrollo sostenible

Desde el inicio de la existencia humana y por nuestra capacidad de razonar (superadora frente al resto de las especies que habitan el planeta), hemos construido y deconstruido nuestro entorno para resolver necesidades. En tiempos remotos descubrimos cómo manipular objetos, moléculas e incluso células. La historia de la tecnología y de la ciencia ha ido marcando el rumbo de la cultura, la política, la

⁹⁵Janine Benyus es bióloga, autora, consultora de innovación y autoproclamada 'nerd de la naturaleza'. Popularizó el concepto de Biomímesis en su libro de 1997 "Biomimicry: Innovation Inspired by Nature".

⁹⁶cfr. Capítulo I: Estado del arte y principales antecedentes.

economía y también del patrimonio natural. Cito algunos ejemplos: el fuego, el desarrollo generalizado de la electricidad; la penicilina, el primer pozo petrolífero; las modificaciones genéticas en plantas y animales; el primer embrión clonado a partir de células humanas, el primer cromosoma sintético, etc. Pero como nuestro planeta ya demuestra no ser suficientes fuente de materias primas para el desarrollo humano, entonces intentamos conquistar lugares remotos con la hazaña del Apolo 11 en 1969, cuando Neil Armstrong y Edwin Aldrin caminaron sobre la superficie lunar por primera vez en la historia. Aunque pareció ser el primer paso, millones de dólares se destinan a investigaciones que hacen de Marte la próxima conquista humana.

En este sentido, desde los inicios aprendimos a utilizar los recursos ofrecidos por la naturaleza para satisfacer los requerimientos imperantes de cada época de manera más o menos organizada. Durante los primeros pasos de las civilizaciones, el interés estaba centrado en sobrevivir y el ritmo del consumo permitía a la Tierra sobreponerse manteniendo el equilibrio. Esto fue marcando el todavía lento comienzo de las organizaciones, definidas como grupos estructurados y orientados a fines productivos (Bernárdez, 2007).

Sin embargo, con los avances propios de una civilización adentrada en la Revolución Industrial, el tiempo adquirió un fuerte valor económico y las personas nos vimos ‘obligadas’ a acelerar el ritmo para cubrir la demanda de sociedades cada vez más consumistas. Aquellas organizaciones que lograron incorporar en los siglos XVII y XIX las nuevas maneras de producir, propias de la primera etapa industrial, superaron el ‘techo’ de ingresos per cápita que se había mantenido por debajo de los 1.000 dólares anuales por 16 siglos, duplicándolo en los siguientes 35 años y septuplicándolo durante los 50 años posteriores. Este incremento de la riqueza, relacionado directamente con la mejora en las organizaciones, permitió sostener una población mundial que creció exponencialmente (Bernárdez, 2007).

Consecuentemente, aunque se desarrollaron amplias capacidades tecnológicas que acrecentaron los procesos y volúmenes productivos, comenzamos a sobreexplotar los recursos no renovables en detrimento del uso de fuentes energéticas resultantes de procesos biológicos naturales y aumentando los residuos no metabolizables. En definitiva, ignorando los límites biofísicos del planeta. Sumado a esto, los procesos migratorios del campo a la ciudad se multiplicaron sin la debida planificación urbanística, social y ambiental. Este enfoque utilitarista e insuficiente de la naturaleza la ha ubicado como mera canasta de recursos; como un sistema a ‘conquistar/civilizar’ proveedor de ‘capital a ser invertido y explotado’. Lo cual ha contribuido sin lugar a duda, a la profundización de la brecha que hoy vemos entre personas y naturaleza y generando y agravando problemas ambientales que deterioran la calidad de vida (Gudynas, 2003; Almeida, 2012; 2007).

Los orígenes del desarrollo sostenible

El término ‘desarrollo sostenible’ engloba el concepto de desarrollo y la adjetivación del verbo ‘sostener’. El adjetivo ‘sostenible’, derivado del latín ‘*sustenerere*’, significa sostener o mantener elevado. Con lo cual, según este significado literal, desde la perspectiva ecológica con la que se creó el concepto, implica el mantenimiento de los recursos naturales a largo plazo. El uso del término ‘sostenible’ se aplicó en los años 60 en los sectores forestales y pesqueros planteando técnicas alternativas de tala y pesca que permitieran mantenerse dentro de los ritmos de renovación de las poblaciones y con límites de extracción acordes a las tasas anuales de reproducción. Esto implicó la inevitable relación entre los atributos ecológicos de las especies y el desarrollo productivo (Gudynas, 2003).

Aunque ya entonces se vislumbraba la necesidad de pensar modelos de desarrollo que no afectaran negativamente al medio natural, recién a finales de la década ‘el concepto desarrollo sostenible’ comenzó a tomar forma y se incorporó como protagonista en los discursos políticos e institucionales, nacionales e internacionales, luego de que (entre 1960 y 1970) ciertos estudios destacaran la relación existente entre los problemas ambientales del momento y las actividades de la industria.

En 1972, la asociación internacional conformada por 105 de representantes del sector empresarial, la ciencia y la academia, conocida como el Club de Roma, encargó al Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) la realización del informe “*Los límites del crecimiento*” sobre las perspectivas de aumento de la población humana y la economía global consignando datos objetivos acerca de cómo el capitalismo iba a poner en jaque la existencia de la humanidad:

Si las presentes tendencias de crecimiento en la población mundial, industrialización, contaminación, producción de alimentos y utilización de recursos naturales no se modifican, los límites del crecimiento del Planeta se alcanzarán dentro de los próximos cien años. El resultado más probable sería un súbito e incontrolable descenso, tanto de la población como de la capacidad industrial (D.L. Meadows et al., 1972:40).

Ese mismo año, en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, también llamada Primera Cumbre de la Tierra o Cumbre de la Tierra de Estocolmo, surge “La Declaración de Estocolmo” que fija en su primer principio (de los 24 formulados): las personas tienen el derecho fundamental a la libertad, la igualdad y el disfrute de condiciones de vida adecuadas en un medio de calidad tal, que les permita llevar una vida digna y gozar de bienestar, y tienen la solemne obligación de proteger y mejorar el medio para las generaciones presentes y futuras (Coutiño, 2011).

Un nuevo paso para la construcción del desarrollo sostenible lo marca la creación de la “Primera Estrategia Mundial para la Conservación” por parte de la UICN

(Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza), encargada por el Programa de Naciones Unidas por el Medio Ambiente (PNUMA) y con el apoyo del Foro Mundial para la Vida Silvestre (WWF). Este documento surge con la finalidad de contribuir al logro de un desarrollo sostenido mediante la conservación de los recursos naturales (UICN, 1980).

Durante los 80 emergen conceptos que pluralizan la definición del desarrollo sostenible y con ello nuevas polémicas. Se cuestionaba que el desarrollo se entendiera como un proceso esencialmente económico en detrimento de las dimensiones sociales y ambientales (Gudynas, 2003). Tensiones que se mantienen en la actualidad pero se ha continuado avanzando en busca de un desarrollo consciente y equilibrado.

En 1983, la Organización de las Naciones Unidas crea la que más tarde se denominaría Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) con el objetivo de explorar la articulación entre desarrollo y temas ambientales. Dicha Comisión publicó en 1987 el informe “Nuestro Futuro Común” (Cortés Mura y Peña Reyes, 2015). Este documento, más conocido como “Informe Brundtland” (por el nombre de la presidenta de la Comisión: Gro Harlem Brundtland) definió al desarrollo sostenible, luego del consenso entre grupos conservacionistas y progresistas, como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias (Brundtland, 1987). El informe pone de manifiesto los límites del planeta para absorber los impactos ambientales negativos acercándose a las advertencias del Club de Roma.

Aquí se produjo un cambio de significación y la naturaleza pasó a ser entendida como necesaria para lograr el crecimiento, aunque la dimensión ambiental era un requisito del progreso económico y del desarrollo, intentando acercar las corrientes ambientalistas con los estilos tradicionales del desarrollo. Esta nueva perspectiva ya se debatía en otros entornos como en el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional que emitieron ese mismo año un documento sobre la protección ambiental señalando la complementariedad del desarrollo económico con la conservación de la naturaleza y la lucha contra la pobreza (Gudynas, 2003).

El ímpetu logrado con el Informe Brundtland dio lugar a que en junio de 1992 se celebrará en Río de Janeiro (Brasil), la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, más conocida como Segunda Cumbre de la Tierra y en la que participaron 178 gobiernos y aproximadamente 2.400 organizaciones no gubernamentales e instituciones. En ella surge la “Agenda 21”, o la “Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo”, que consigna una serie de normas para alcanzar el desarrollo sostenible a partir de tres dimensiones: social, económica y medioambiental. Se formularon 27 principios, muchos de los cuales ahondaron en el concepto ‘desarrollo sostenible’ para fijar un nuevo modelo de desarrollo basado

en los planteamientos del “Informe Brundtland”, pero buscando establecer acuerdos vinculantes y crear órganos y mecanismos de control.

En ese mismo encuentro se crea el Foro Global, con representación de organizaciones no gubernamentales y se aprueba el “Convenio Marco sobre Cambio Climático”, que más tarde dejaría paso al “Protocolo de Kioto” que buscaba la estabilización de los niveles de gases de efecto invernadero en la atmósfera; la mejora de la eficiencia energética; el desarrollo de fuentes renovables y secuestro de CO₂; la reducción y eliminación de las ineficiencias del mercado o de los sistemas legales y tributarios y las mejoras de las prácticas agrícolas (Publicidad, 2016).

En el marco de esta cumbre, el Foro Global también redactó diversos borradores de la llamada “Carta de la Tierra”, que añade al concepto de sostenibilidad asuntos tan cruciales como la diversidad cultural o la justicia social. El texto definitivo, que tuvo su comienzo en Río de Janeiro, se desarrolló y finalizó como una iniciativa de la sociedad civil lanzada en la Haya en el año 2000. La carta se estructura en torno a 4 principios básicos: respeto y cuidado de la vida; integridad ecológica; justicia social, económica y democrática; no violencia y paz.

En estos años también surgieron numerosos aportes e iniciativas, entre ellas: la “Segunda Estrategia de la Conservación” de la UICN, el PNUMA y la WWF titulada “Cuidar la tierra” (1991); el documento “Cambiano el Rumbo” (1992), formulado por el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible que propone convertir la protección del medio ambiente en una necesidad económica y social y busca relacionar el desarrollo sostenible con los precios del mercado, la energía, el comercio, la tecnología, la agricultura y la ganadería, entre otros (Schmidheiny y Timberlake, 1992); la “Agenda Ya Wananchi”(aprobada en el encuentro internacional “Raíces del Futuro” en 1992), documento promovido por organizaciones ciudadanas y grupos ambientalistas cuyo objetivo era iniciar un proceso global en el que los ciudadanos demuestran que es posible construir un mundo más ecológicamente racional y socialmente justo; y la “Estrategia Global para Biodiversidad del Instituto de Recursos Mundiales” (WRI, la UICN y el PNUMA, 1992) que brindaba un panorama general de las medidas necesarias para atender las necesidades de conservación de la biodiversidad a escala mundial (Gudynas, 2003).

A partir de ese momento, las cuestiones relacionadas al desarrollo sostenible cobran fuerza en la agenda mundial. La Tercera Cumbre de la Tierra, con el nombre de Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, se realizó en Johannesburgo (Sudáfrica), del 23 de agosto al 5 de septiembre del 2002. Participaron de la misma alrededor de 180 gobiernos y se acordó mantener los esfuerzos para promover el desarrollo sostenible, mejorar la vida de las personas que viven en pobreza y revertir la continua degradación medioambiental. Se firmó la “Declaración de

Johannesburgo” que fijaba metas más precisas e incorporaba temas como la globalización y la rendición de cuentas corporativas (ONU, 2015).

20 años después de la histórica Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992, tuvo lugar en la misma ciudad (junio 2012), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible o Cuarta Cumbre de la Tierra, Río + 20. En ella, las delegaciones de 193 países, junto con miles de participantes del sector privado, ONG y otros grupos para debatieron estrategias para reducir la pobreza, fomentar la equidad social y garantizar la protección del medio ambiente en un planeta cada vez más poblado. La agenda se centró fundamentalmente en dos temas: cómo construir una economía ecológica para lograr el desarrollo sostenible y disminuir los índices de pobreza y cómo optimizar la coordinación internacional para el desarrollo sostenible⁹⁷.

Los principales logros plasmados en el documento “El Futuro que queremos” de Río+20 fueron (ONU 2019): el lanzamiento de una negociación para establecer Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y metas que se impondrán los gobiernos en temas como agua, tierra y biodiversidad y que de alguna manera resultan una extensión de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); el fortalecimiento del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA); la creación de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles y se aprobó también la creación de un nuevo indicador de riqueza que supere las limitaciones del Producto Bruto Interno (PBI) e incluya los recursos naturales. Además, se tomaron decisiones a futuro en una serie de áreas temáticas como la energía, la seguridad alimentaria, los océanos y las ciudades.

Uno de los últimos hitos más importantes a nivel mundial que marca la evolución del Protocolo de Kioto tuvo lugar a finales de 2015 en París: la vigésimo primera sesión de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP21), así como la undécima sesión de la Conferencia de las Partes en calidad de reunión de las Partes del Protocolo de Kioto (COP-MOP11). La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, aprobada en la Cumbre de la Tierra de Río en 1992 y que entró en vigor en 1994, tiene un órgano supremo denominado Conferencia de las Partes (COP) en calidad de Reunión de las Partes del Protocolo de Kioto (CMP y la misma está constituida por los países que han ratificado el Protocolo. en calidad de Reunión de las Partes del Protocolo de Kioto (CMP). Tanto la COP como la CMP se reúnen anualmente con la función de examinar la aplicación de la Convención y del Protocolo y desarrollar el proceso de negociación entre las partes de la Convención ante nuevos compromisos (Grubb, Vrolijk, y Brack, 2018).

⁹⁷ ONU. Río+20. ¿Qué es Río+20? El Futuro que queremos. Documento final. Disponible en <http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml> Consultada por última vez el 25 de julio de 2019.

La COP21, también conocida como Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático 2015, intentaría, por primera vez en más de 20 años de negociaciones de la ONU, lograr un acuerdo legalmente vinculante y universal sobre el clima con el objetivo de evitar que el incremento de la temperatura media global supere los 2°C respecto a los niveles preindustriales. Y busca además, promover esfuerzos adicionales que hagan posible que el calentamiento global no supere los 1,5°C (Christoff, 2016).

En los últimos años, el desarrollo sostenible se ha convertido en un concepto polifacético despertando inquietudes, debates, prácticas y cientos de investigaciones en todo el mundo. Pero a la luz de los resultados hasta el momento obtenidos, queda claro que los avances locales, nacionales y globales han sido insuficientes. Las últimas décadas están marcadas por desastres naturales y una intensa degradación ambiental, particularmente debido al cambio climático; la falta de acceso a recursos esenciales tales como agua limpia y el aumento de la desigualdad tanto a nivel global como en de la mayoría de los países. En definitiva, se ha hecho evidente no solo que la sostenibilidad ambiental es incompatible con el actual grado del desarrollo basado primordialmente en el crecimiento económico, sino también que estamos llevando los límites del planeta a un punto de quiebre.

2.1.1. La Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible

Aunque ya hemos visto que las definiciones del término varían, queda claro que el desafío del desarrollo sostenible se concentra en lograr el bienestar a partir del impacto positivo en tres dimensiones: económica, social y ambiental. Ciertamente, hasta el momento, las compensaciones y sinergias entre dichas variables continúan en construcción, pero se ha conseguido definir un conjunto de prioridades expresadas en metas en la formulación de los Objetivos del Milenio (ODM) y de sus sucesores, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

Los ODM (ver Figura 6) surgieron durante la Cumbre del Milenio, promovida por la Secretaría General de Naciones Unidas y realizada en Nueva York el 8 de septiembre del año 2000. Se reunieron allí los representantes de 189 países para reafirmar, mediante la “Declaración del Milenio”, su fe en la Organización y en la Carta de las Naciones Unidas como cimientos indispensables de un mundo más pacífico y próspero (ONU, 2000b). En este documento se expresa la preocupación pública generalizada por la pobreza, la educación, la igualdad de género, la salud y la degradación ambiental. Al agrupar estas prioridades en un conjunto fácilmente comprensible de ocho objetivos, y al establecer indicadores mensurables y temporales (se establece por primera vez una fecha específica para la consecución de dichos objetivos: el año 2015), los ODM procuraban promover la conciencia global; la responsabilidad política; las métricas mejoradas; la retroalimentación social y las presiones públicas (Sachs, 2012).



Figura 6. Los Objetivos del Milenio (ODM). Fuente: ONU (2013).

Desde entonces y hasta su vencimiento en 2015, los ODM han sido objeto de revisión, medición y generado conversaciones en los sectores económicos, políticos y sociales. A su vez, en la sede de Nueva York de Naciones Unidas tuvieron lugar otros encuentros que reafirmaron compromisos y aceleraron los avances, entre ellos: la Cumbre Mundial 2005 para tomar decisiones en las esferas de desarrollo, seguridad, derechos humanos y reforma de las Naciones Unidas; la Reunión de alto nivel sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2008 donde gobiernos, fundaciones, empresas y los grupos de la sociedad civil se manifestaron para reducir la pobreza, el hambre y la enfermedad para el año 2015 y anunciar nuevos compromisos hacia los ODM; la Cumbre Mundial de 2010 sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en la que se formuló un plan de acción para alcanzar ocho objetivos antes de 2015 así como nuevas metas en lo referente a la salud de mujeres y niños, el hambre y las enfermedades y el Acto Especial de 2013, en cuyo evento, además de la convocatoria de una nueva Cumbre Mundial para septiembre del 2015 en Nueva York, se evidenció la necesidad de reconsiderar los avances y establecer un nuevo grupo de Objetivos a partir de los logros de los ODM⁹⁸.

Como resultado, en el “Informe Síntesis” (2015:19) de Naciones Unidas quedaron expresados los seis elementos esenciales que contribuirían a enmarcar y reforzar el

⁹⁸ Objetivos del Milenio. Más información disponible en <https://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>. Consultada por última vez el 26 de julio de 2019.

carácter universal, integrador y transformador de la Agenda Post-2015 del desarrollo sostenible:

1. Dignidad: terminar con la pobreza y las desigualdades como objetivo primordial.
2. Personas: garantizar una vida sana, el conocimiento y la inclusión de las mujeres y los niños.
3. Prosperidad: desarrollar una economía sólida, inclusiva y transformadora.
4. Planeta: proteger los ecosistemas para todas las sociedades y para nuestros hijos.
5. Justicia: promover sociedades seguras y pacíficas e instituciones sólidas.
6. Asociación: catalizar la solidaridad mundial para el desarrollo sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se gestaron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible: La Cuarta Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 2012. El propósito era crear un conjunto de objetivos mundiales relacionados con los desafíos ambientales, políticos y económicos con los que se enfrenta nuestro mundo. Los ODS llegan como la evolución y legado de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y aciertos y desaciertos que han brindado lecciones y experiencias valiosas para trabajar por nuevos Objetivos (ver Figura 7). Finalmente, en septiembre de 2015, 193 líderes mundiales se reunieron en la Cumbre del Desarrollo Sostenible en la que aprobaron la “Agenda 2030”. Esta Agenda contiene 17 objetivos y 169 metas de aplicación universal que desde el 1 de enero de 2016 rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el 2030. Este evento coincidió con la realización de la mencionada COP21 celebrada en París, que junto al “Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres”, firmado en Japón en marzo de 2015, proveen un conjunto de normas comunes y metas viables para reducir las emisiones de carbono; gestionar los riesgos del cambio climático y los desastres naturales y reconstruir después de una crisis⁹⁹.

⁹⁹ Antecedentes de los ODS. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>. Consultada por última vez el 26 de julio de 2019.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto



Figura 7. De los Objetivos del Milenio (ODM) a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).
Fuente: Naciones Unidas (2015).

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ver Figura 8), a diferencia de los ODM que apuntaban sólo a países desarrollados, presentan la particularidad de instar a todos los países, sean ricos, pobres o de ingresos medios, a adoptar medidas para promover la prosperidad sin desatender las necesidades sociales y a su vez luchar contra el cambio climático y promover la protección ambiental. Se espera que todas las partes interesadas (gobiernos, sociedad civil, sector privado, entre otros) contribuyan a la consecución de esta nueva agenda. A pesar de que los ODS no son jurídicamente obligatorios, es deseable que los gobiernos los adopten como propios y establezcan marcos nacionales para su alcance. Uno de sus elementos fundamentales es la gran atención prestada a los medios de aplicación; además, los países tienen la responsabilidad primordial del seguimiento y monitoreo de los progresos conseguidos, para lo cual es necesario recopilar datos fiables, accesibles y

oportunos. Las actividades regionales de seguimiento y examen se basarán en análisis a nivel nacional y contribuirán al seguimiento y examen a nivel mundial¹⁰⁰.



Producido en colaboración con TROLLBÄCK & COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1 212 528 1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: djpcampaign@un.org

Figura 8. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: Naciones Unidas (2015).

A través de los 17 objetivos -y sus metas- se procura: poner fin a la pobreza en todas sus formas; terminar con el hambre; garantizar una vida sana y promover el bienestar; lograr una educación inclusiva y de calidad; reducir las desigualdades y empoderar a las mujeres y niñas; garantizar el acceso al agua segura; invertir en fuentes de energía limpia, en innovación tecnológica y en infraestructura sostenible; lograr ciudades y asentamientos inclusivos, seguros y resilientes; promover el empleo pleno, productivo y decente para todos; garantizar modos de producción y consumo responsable; crear instituciones y alianzas eficientes y adoptar medidas para combatir el cambio climático y para conservar los ecosistemas acuáticos y terrestres.

Para el logro de cada uno de estos objetivos se requiere¹⁰¹:

- **Objetivo 1- Fin de la pobreza:** enfocarse en los más vulnerables, aumentar el acceso a los recursos y servicios básicos y apoyar a las comunidades afectadas por conflictos y desastres relacionados con el clima.

¹⁰⁰ Antecedentes de los ODS. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>. Consultada por última vez el 26 de julio de 2019.

¹⁰¹ Los ODS. Programa de Naciones Unidas. Disponible en <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>. Consultada por última vez el 29 de julio de 2019.

- **Objetivo 2- Hambre cero:** promover prácticas agrícolas sostenibles a través del apoyo a pequeños/as agricultores/as y el acceso igualitario a la tierra, la tecnología y los mercados. Además de fomentar la cooperación internacional que asegure la inversión en infraestructura y tecnología necesarias para mejorar la productividad agrícola.
- **Objetivo 3- Salud y bienestar:** lograr la cobertura universal de salud; terminar con la pobreza y reducir las desigualdades. Las prioridades de salud global emergentes que no se incluyen explícitamente en los ODS, incluida la resistencia a los antimicrobianos, también demandan acción.
- **Objetivo 4- Educación de calidad:** asegurar que todas las niñas y niños completen la educación primaria y secundaria gratuita para 2030; proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad.
- **Objetivo 5- Igualdad de géneros:** empoderar a mujeres y niñas garantizando el acceso universal a la salud reproductiva y sexual y otorgando las mujeres derechos igualitarios en el acceso a recursos económicos como tierras y propiedades.
- **Objetivo 6- Agua limpia y saneamiento:** realizar inversiones adecuadas en infraestructura; proporcionar instalaciones sanitarias y fomentar prácticas de higiene¹⁰².
- **Objetivo 7- Energía asequible y no contaminante:** expandir la infraestructura y mejorar la tecnología para contar con energía limpia (como solar, eólica y térmica) en todos los países en desarrollo.
- **Objetivo 8- Trabajo decente y crecimiento económico:** fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo aumentando los niveles de productividad y la innovación tecnológica; como así también definir medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano.
- **Objetivo 9- Industria, innovación e infraestructura:** invertir en infraestructura, investigación e innovación en sectores tales como transporte, eficiencia energética, industrias sostenibles, tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros.
- **Objetivo 10- Reducir las desigualdades:** adoptar políticas sólidas que empoderen a las personas de bajos ingresos y promuevan la inclusión económica mejorando la regulación y el control de los mercados y las

¹⁰² En diciembre del 2020 se conoció que el agua comenzaba a cotizar en el mercado de futuros de Wall Street como una de las materias primas con escasez. Disponible en Forbes: <https://www.forbes.com.mx/actualidad-agua-cotizar-mercado-futuros-wall-street/> Consultado por última vez el 7 de enero de 2021.

instituciones financieras; fomentar la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera directa para las regiones que más lo necesiten y facilitar la migración y la movilidad segura de las personas.

- *Objetivo 11- Ciudades y comunidades sostenibles:* garantizar el acceso a viviendas seguras y asequibles y el mejoramiento de los asentamientos marginales; realizar inversiones en transporte público; crear áreas públicas verdes y mejorar la planificación y gestión urbana de manera que sea participativa e inclusiva.
- *Objetivo 12- Producción y consumo responsables:* reducir la huella ecológica mediante la gestión eficiente de los recursos naturales compartidos y la forma en que se eliminan los desechos tóxicos y los contaminantes. También es importante instar a las industrias, los negocios y los consumidores a reciclar y reducir los desechos.
- *Objetivo 13- Acción por el clima:* apoyar a las regiones más vulnerables; integrar las medidas de reducción del riesgo de desastres en las políticas y estrategias nacionales. Con voluntad política y un amplio abanico de medidas tecnológicas, aún es posible limitar el aumento de la temperatura media global. Para lograrlo, se requieren acciones colectivas urgentes.
- *Objetivo 14- Vida submarina:* conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos generando un marco para ordenar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros de la contaminación terrestre, así como para abordar los impactos de la acidificación de los océanos.
- *Objetivo 15- Vida de ecosistemas terrestres:* proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres; gestionar los bosques de forma sostenible; luchar contra la desertificación; detener e revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
- *Objetivo 16- Paz, justicia e instituciones sólidas:* promover sociedades pacíficas e inclusivas; facilitar el acceso a la justicia para todos/as creando instituciones eficaces y responsables; fortalecer el Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos; reducir el flujo de armas ilícitas y consolidar la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernabilidad mundial.
- *Objetivo 17- Alianza para lograr los objetivos:* fortalecer alianzas mundiales reuniendo a los gobiernos nacionales, la comunidad internacional, la sociedad civil, el sector privado y otros actores para el cumplimiento de todas las metas; promover el comercio internacional y ayudar a los países en desarrollo para que aumenten sus exportaciones y lograr un sistema de

comercio universal equitativo basado en reglas para que sea justo, abierto y beneficie a todos/as.

Evidentemente, esta Agenda 2030 es producto del estancamiento del crecimiento económico, el aumento de las desigualdades y la degradación medioambiental que está afectando tanto a los países desarrollados como aquellos en vías de desarrollo. Desde su implementación, los distintos actores sociales a nivel internacional, nacional y local han ido traduciendo esta visión compartida a planes y estrategias concretas. Aun así, los esfuerzos no son suficientes como señala el “Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2018”¹⁰³: que en la mayoría de las áreas no se aprecia mejoría alguna y que en aquellas en las que sí se presentan avances, los mismos no se están dando a la velocidad y escala necesarias para alcanzar los objetivos marcados para 2030.

Con *#tiempodeactuar* y *#timeforaction* como *trending topics hashtags*, a finales de 2019 se llevó adelante en Madrid (España) la versión edición 25 de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP25), que a su vez incluía en su agenda la 15ª reunión de las partes del Protocolo de Kioto (CMP15) y la 2ª reunión de las partes del Acuerdo de París (CMA2). *“La COP25 terminó con dos días de retraso y dejó con un sabor amargo a varias de las autoridades, científicos y organizaciones activistas que miraban de cerca esta reunión de casi 200 países”*¹⁰⁴, así resumía los resultados la BBC días después de la clausura del evento. Si bien, se llegó finalmente al acuerdo denominado “Chile-Madrid. Tiempo de Actuar” -en el que se manifiesta la “urgente necesidad” de nuevos compromisos climáticos más ambiciosos, que siguiendo el calendario marcado en el Acuerdo de París, procuran evitar que el aumento la temperatura supere 1,5 grados este siglo-; surgen ciertas dudas respecto al compromiso genuino orientado a la acción concreta.

Esto se complejiza aún más con la llegada del Coronavirus, que según el último informe de los ODS (2020) se trata de “una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes que amenaza las vidas y los medios de subsistencia, lo que dificulta aún más el logro de los Objetivos”¹⁰⁵. De hecho, ha obligado a los y las líderes mundiales a redefinir metas y aplazar la cumbre del clima de Glasgow (Escocia) prevista para el 2020 -COP26,

El Presidente Designado y Secretario de Estado de Negocios, Energía y Estrategia Industrial de la COP26, Alok Sharma, dijo:

¹⁰³ Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2018. Naciones Unidas. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/progress-report/>. Consultado el 29 de julio de 2019.

¹⁰⁴BBC “COP25: 3 claves del polémico nuevo acuerdo por el clima (y por qué dicen que fracasó)” Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50800493>. Consultado por última vez el 10 de enero de 2021.

¹⁰⁵Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. Naciones Unidas. Disponible en <http://bit.ly/2XiplcK>. Consultado por última vez el 7 de enero de 2021.

El mundo se enfrenta actualmente a un desafío mundial sin precedentes y los países están centrando acertadamente sus esfuerzos en salvar vidas y luchar contra COVID 19. Por eso hemos decidido reprogramar la COP26. Seguiremos trabajando incansablemente con nuestros asociados para hacer realidad la ambición necesaria para hacer frente a la crisis climática y espero con interés acordar una nueva fecha para la conferencia¹⁰⁶.

En esta misma línea, surgen movimientos globales como el reciente *Imperative 21*¹⁰⁷, liderado por B Lab y Sistema B Internacional, que busca concientizar a la comunidad empresarial y la sociedad toda para repensar el capitalismo tradicional. Lanzado a nivel mundial en septiembre de 2020, busca llegar a más de 72.000 empresas en 80 países que ya forman parte de esta coalición que procura ‘resetear’ el modelo económico actual afirmando que:

A RESET of our economic system requires integrated activities to drive behavioral, cultural, and structural change. Imperative 21 is a business-led network that:

- *Equips leaders to accelerate their transition to stakeholder capitalism.*
- *Shifts the cultural narrative about the role of business and finance in society.*
- *Realigns incentives and facilitates a supportive public policy environment.*

A partir de declaraciones como estas se refuerza la urgencia de cambiar estructuralmente el capitalismo y las empresas de triple impacto están marcando el compás dentro del emergente Cuarto Sector de la economía (Secretaría General Iberoamericana e IE University, 2019) desde la perspectiva del triple impacto (sobre la que profundizaremos más adelante). No se puede olvidar que los negocios son, a su vez, causa y origen de la mayor parte de los problemas que los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan abordar.

2.2. El Cuarto Sector y las empresas de triple impacto

2.1.1. El emergente Cuarto Sector de la economía

La campaña de lanzamiento de la coalición *Imperative 21* alerta que:

*Our economic system is broken. IT'S TIME TO RESET. The global health pandemic, economic crisis, and racial justice uprisings — as well as the accelerating climate emergency — have revealed a deeper, more fundamental problem: Our current economic system rewards maximizing wealth over wellbeing and prioritizes individualism over interdependence. THIS IS OUR OPPORTUNITY TO REIMAGINE AND REDESIGN WHAT COMES NEXT.*¹⁰⁸

¹⁰⁶Comunicado oficial publicado en <https://unfccc.int/es/news/la-cop26-queda-aplazada>. Consultado por última vez el 29 de septiembre de 2020.

¹⁰⁷ Frase de activación del movimiento Imperative 21. Disponible en <https://www.imperative21.co/>. Consultado por última vez el 29 de septiembre de 2020.

¹⁰⁸ Frase de activación del movimiento Imperative 21. Disponible en <https://www.imperative21.co/>. Consultado por última vez el 29 de septiembre de 2020.

Bajo esta misma premisa, Sabeti (2009), director ejecutivo del *Fourth Sector Group* (4SG) -una plataforma norteamericana colaborativa de múltiples públicos dedicada a acelerar el crecimiento del Cuarto Sector a nivel mundial desde hace más de 25 años-¹⁰⁹, señala que el capitalismo actual ha generado prosperidad y ha mejorado la calidad de vida, pero no sin consecuencias ambientales y sociales indeseables. Esto obliga a repensar el funcionamiento de los mercados -y de la economía- para escalar y acelerar el cambio a un modelo regenerativo y, por lo tanto, sostenible.

Tradicionalmente la economía se dividía en los sectores privado, público y social (Sabeti, 2009):

- El *sector privado* comprende a las empresas que pertenecen a particulares con la finalidad de crear y distribuir bienes y servicios para mejorar la calidad de vida de las personas promoviendo el crecimiento y generando prosperidad. Persiguen el lucro en su actividad y no están controladas por el Estado. Fomentan la innovación; recompensan el esfuerzo empresarial; proporcionan un retorno de la inversión y mejoran constantemente su rendimiento en respuesta al mercado. Se basan en las habilidades, el esfuerzo y el ingenio de trabajadores/as individuales, compartiendo con sus equipos el valor económico creado por la empresa.
- En el *sector público*, las corporaciones, instituciones y oficinas del Estado protegen y expanden los principios de libertad democrática tanto para las personas como para las comunidades, protegiendo el interés público y al mismo tiempo asegurando un campo de juego nivelado de oportunidades y un marco común de leyes y su aplicación.
- Las *organizaciones sin fines de lucro* -pertenecientes al llamado Tercer Sector de la economía o a la Economía Social (ES)- corresponden a sociedades de personas de derecho privado que no persiguen beneficios económicos sino que las ganancias o donaciones son destinadas al cumplimiento de objetivos sociales/ambientales. Por lo tanto, no distribuyen ganancias entre sus partes. Por lo general se financian gracias a ayudas y aportes derivados de personas físicas, empresas e instituciones y organizaciones de todo tipo y en algunos casos también reciben ayudas estatales puntuales o regulares. Su objetivo radica entonces en trabajar para garantizar que todas las personas tengan cubiertas las necesidades básicas; una porción equitativa de riqueza y recursos y la oportunidad de desarrollar todo su potencial físico, mental y espiritual. Aquí es posible encontrar

¹⁰⁹ 4SG fue fundada por un grupo de expertos con importantes antecedentes en emprendimiento, política, finanzas, filantropía, gestión del conocimiento, tecnología, capacitación, construcción de movimientos y leyes, muchos de los cuales han creado y liderado numerosas iniciativas innovadoras para avanzar el Cuarto Sector en los últimos 25 años. Heerad Sabeti (CEO *Fourth Sector Group*). Más información en <https://www.fourthsector.org>.

cooperativas, fundaciones, sindicatos, sociedades laborales, organizaciones no gubernamentales, empresas sociales sin fin de lucro, etc.

En medio de estos modelos económicos surgen organizaciones híbridas, entendiéndose como estructuras y prácticas que permiten la coexistencia de al menos dos paradigmas o sectores económicos (Doherty et al. 2014). Estos nuevos modelos penetran las fronteras tradicionales buscando encontrar un equilibrio que permita, desde la economía, priorizar la creación de valor económico pero también social y ambiental sostenible a largo plazo por encima del mero crecimiento económico cortoplacista -y sorteando los límites y burocracias de la Economía Social y estatal-.

En definitiva, en las últimas décadas, los límites entre los sectores público, privado y social se han desdibujado dando lugar a que muchas organizaciones combinen objetivos sociales y ambientales con enfoques comerciales. Sin embargo, se encuentran con obstáculos para articular y hacer cumplir tales misiones duales si adoptan una forma tradicional de organización sin fines de lucro o con fines de lucro. Las formas sin fines de lucro excluyen la distribución de ganancias y las formas con fines de lucro crearán una presión práctica o legal para favorecer la maximización de las ganancias sobre el bien social cuando ambos entren en conflicto (Reiser, 2011).

Aun así, Sabeti (2009) sostiene que las organizaciones sin fines de lucro están desarrollando modelos comerciales sostenibles y los gobiernos forjan enfoques basados en el mercado para la prestación de servicios. Hay numerosas expresiones de esta tendencia, incluidas las microfinanzas, la filantropía de riesgo, la empresa social, el desarrollo comunitario y otros. Por su parte, numerosas empresas tradicionales han comenzado a transformar sus enfoques productivos para alcanzar los estándares de sostenibilidad, donde el marketing basado en causas, el triple impacto y la RSC son algunas de las estrategias que se han utilizado en los últimos años como parte de esta tendencia.

En medio de esta confusión de límites tradicionales, está surgiendo un conjunto de modelos, que podríamos llamar ‘puros,’ que se inscriben en un espacio económico emergente denominado ‘Cuarto Sector’ (Sabeti, 2009) y se conocen como *for-benefit corporations*. Estas organizaciones combinan elementos de los tres sectores tradicionales para tratar de resolver los grandes problemas sociales y ambientales de la actualidad, entre ellas: *benefit corporations*, empresas con propósito, empresas de triple impacto, organizaciones de valor mixto, empresas sostenibles, negocios sociales, organizaciones de la economía social y solidaria, cooperativas, organizaciones para el bien común y otras (ver Figura 9).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto



Figura 9. Patrones de cambio: convergencia y emergencia. Fuente: fourthsector.net (2019).

Las *for-benefit corporations*, como arquetipos del Cuarto Sector, son aquellas que generan ingresos pero que otorgan valor equivalente a su misión social-ambiental de manera explícita (Sabeti, 2011). Estos nuevos modelos de negocio se caracterizan por haber nacido con una clara vocación de impacto por encima del mero lucro económico (Secretaría General Iberoamericana e IE University, 2019).

Esta doble voluntad se materializa en las siguientes características que definen a las *for-benefit corporations* y las distinguen del resto:

Definitorias	Secundarias
<i>Fin social:</i> el compromiso de crear valor social está incrustado en el ADN de la organización. El deber fiduciario está ligado al propósito. <i>Generan ingresos:</i> las ventas de bienes y servicios generan la mayor parte de los ingresos.	<i>Propiedad inclusiva:</i> los derechos de propiedad se asignan entre las partes interesadas de acuerdo con sus contribuciones. <i>Gobernanza de stakeholders:</i> los derechos de decisión con respecto a la información y el control se distribuyen entre los grupos de interés. <i>Compensación justa:</i> para los empleados/as y otras partes interesadas en proporción a sus contribuciones.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

	<i>Devoluciones razonables:</i> las limitaciones en el rendimiento de las inversiones protegen la capacidad de la organización para lograr su misión. <i>Responsabilidad social y ambiental:</i> el desempeño social y ambiental se mejora constantemente en toda la red de partes interesadas. <i>Transparencia:</i> el desempeño y el impacto social, ambiental y financiero se evalúan e informan de manera completa y precisa. <i>Activos protegidos:</i> los activos de propósito social se conservan tras su disolución, conversión o transferencia de propiedad.

Cuadro 1. Anatomía de una for-benefit Corporation. Fuente: traducción de Sabeti (2011: 6).

En definitiva, según Sabeti (2011), la agenda de este tipo de empresas debería priorizar:

- *El valor de los stakeholders:* mientras que las organizaciones con fines de lucro enfatizan el valor de los accionistas, las *for-benefit corporations* prestan más atención a su impacto en todos sus grupos de interés que incluye, no solo a públicos y *stakeholders*, sino también a comunidades, la sociedad y el planeta.
- *Capitalización:* un desafío clave que enfrenta este tipo de empresas es diseñar una estructura que equilibre los intereses financieros de grupos proveedores de capital con la misión de la empresa y los compromisos de los públicos y que debe reflejarse en acuerdos de accionistas, contratos de préstamo y otros instrumentos financieros.
- *Propiedad y gobernanza inclusivas:* se componen de individuos que se reconocen como iguales y deciden trabajar juntos de forma colaborativa y justa. En consecuencia, sus estructuras de gobernanza y propiedad tienden a ser más inclusivas y democráticas. El diseño cuidadoso de la propiedad y la gobernanza debe proteger el propósito a largo plazo y profundizar el compromiso de las partes interesadas.
- *Forma jurídica y tratamiento fiscal:* los modelos legales y fiscales con fines de lucro y sin fines de lucro no están diseñados para la búsqueda simultánea de resultados sociales-ambientales y financieros. Por ejemplo, cuando los fundadores eligen una forma con fines de lucro, no tienen un medio confiable de garantizar el compromiso con la misión social. Y quienes conforman la junta, conscientes de su deber fiduciario, pueden tener dificultades para priorizar las preocupaciones sociales y ambientales sobre los intereses de los

accionistas. Esta diversidad jurídica hace que sea muy difícil calcular el número real de *for-benefit corporations* que existen.

- *Medición del rendimiento e informes:* la propuesta de valor fundamental de una *for-benefit corporation* es que pueda dar cuenta de su impacto total y desempeño financiero, social y ambiental. Pocos sistemas y métricas contables convencionales están diseñados para tal informe, pero se están realizando esfuerzos para crear nuevas herramientas. Existe un conjunto de sistemas de gestión y *reporting*, sellos y certificaciones sobre los que profundizaremos más adelante.

Si bien continúa en desarrollo, el Cuarto Sector ha crecido en las últimas décadas y algunos de los indicadores de estos avances son (Sabeti, 2011):

- Han surgido instrumentos financieros, fondos e intermediarios que facilitan las inversiones que buscan impactos sociales y ambientales positivos junto con las ganancias.
- Varios países están creando o han adoptado nuevas leyes de formas corporativas y otras políticas públicas que permiten reconocer y regular las *for-benefit corporations*.
- Siguen desarrollándose nuevas herramientas de evaluación e informes y estándares de contabilidad que buscan integrar el desempeño financiero, social y ambiental.
- Se han creado programas educativos y de capacitación que cultivan las habilidades técnicas, de gestión y liderazgo necesarias para operar en el Cuarto Sector.
- Un número creciente de abogados/as, contadores/as, consultores/as y otros proveedores/as de asistencia técnica ahora se especializan en *for-benefit corporations*.

Sin embargo, estos avances siguen siendo incipientes, fragmentados y altamente incoherentes. Para que el Cuarto Sector pueda madurar y alcanzar su potencial, su ecosistema debe desarrollarse de una manera más deliberada, coordinada y acelerada (Sabeti, 2009). De acuerdo con la edición 2019 del reporte “Negocios con propósito y el ascenso del Cuarto Sector en Iberoamérica” de la Secretaría General Iberoamericana y el *Center for the Governance of Change* (CGC), estamos atravesando el punto de inflexión de la fase de creación del Cuarto Sector, pero se necesita enfocar los esfuerzos en:

- Establecer definiciones claras y habilitar nuevos marcos regulatorios que definan con precisión el perímetro del Cuarto Sector y tipifiquen las entidades que pertenecen a él.

- Mapear todas las empresas con fines de lucro que operan en el territorio del Cuarto Sector para determinar el tamaño, la naturaleza y las necesidades.
- Los gobiernos, los bancos, el capital de riesgo y las empresas de capital privado deben crear nuevos instrumentos financieros que tengan en cuenta los principios, características y objetivos particulares de las empresas del sector.
- Se necesitan más incubadoras y programas de aceleración para estimular y apoyar la creación de nuevas *for-benefit corporations*. Esto debería ser promovido por los gobiernos, en estrecha colaboración con organizaciones sin fines de lucro y empresas con fines de lucro.
- Fomentar la investigación: para ello las universidades, los organismos multilaterales y los *think tanks* deben integrar el tema en sus planes de estudio y programas de investigación para ampliar las fronteras de la teoría y el conocimiento sobre este ecosistema emergente.
- Institucionalizar métricas oficiales y estándares de informes ya muchas empresas aún no miden su impacto. Aquellos que sí lo hacen utilizan una amplia gama de métodos de medición diferentes, lo que dificulta la cuantificación o comparación de las contribuciones de empresas individuales o del sector en su conjunto.
- Coordinar esfuerzos alineados: en este momento el Cuarto Sector se está discutiendo y diseñando en una torre Babel, poblada por numerosos movimientos e instituciones que, desafortunadamente, no siempre se comunican y ni colaboran tanto como deberían. Esto limita la visibilidad del movimiento común al que pertenecen, así como su capacidad para atraer talentos, financiación y apoyo públicos. Por lo tanto, las partes interesadas en el beneficio deberían adoptar un enfoque más colaborativo para tener éxito.

A su vez, en el reporte queda manifiesta la necesidad de profesionalizar al Cuarto Sector desde múltiples dimensiones:

- Reformar la política administrativa nacional y local: los gobiernos deberían habilitar nuevas formas legales y tratamientos fiscales para entidades e inversores con fines de lucro. Además, deben liderar la inclusión de criterios de beneficio en sus procesos de adquisición.
- Crear nuevas agencias de evaluación y certificaciones: los gobiernos deben establecer nuevos protocolos y agencias de evaluación para garantizar que las *for-benefit corporations* sean totalmente responsables, y plataformas de calificación y certificaciones para ayudar a los consumidores, inversores y empleados a identificar el impacto de las empresas.

- Consolidar redes de asistencia profesional: estas empresas requieren apoyo legal, contable, estratégico, de marketing, tecnológico y de otro tipo por parte de profesionales debidamente capacitados.
- Avanzar en la educación y la capacitación: las instituciones educativas serían clave para capacitar a los nuevos líderes y profesionales con propósito ofreciendo programas y marcos de certificación apropiados.
- Desarrollar canales de marketing y comunicación: para tener éxito, las empresas con fines de lucro necesitarán estrategias de visibilización especializadas capaces de comunicar (y actuar) de manera honesta, convincente y medible.
- Mejora de la conexión y la representación: conectar a los diversos grupos dentro del Cuarto Sector, brindar apoyo, facilitar el intercambio de conocimientos, impulsar cambios en las políticas públicas y mejorar la visibilidad.
- Cambiar la cultura en dos direcciones. Por un lado, los inversores y la gente de negocios deben comprender que es perfectamente posible obtener ganancias mientras se reducen las externalidades negativas y se genera un impacto positivo en la sociedad. Por otro lado, las personas también deben comprender que la provisión de bienes sociales no es solo del dominio de los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro.
- Facilitar la transición de las organizaciones existentes hacia el Cuarto Sector para ayudar a las compañías tradicionales a ir más allá de sus actividades de RSC e incorporar el propósito social en el núcleo de sus modelos de negocio.

Por último, el documento aclara que el Cuarto Sector es un complemento y no un sustituto de los otros tres sectores tradicionales de la economía. A medida que se escala, les aporta valor y les ayuda a mejorar su entorno social y medioambiental. Las *for-benefit corporations* promueven soluciones basadas en los ODS mientras reducen las externalidades sociales y ambientales negativas asociadas con el crecimiento. A medida que se conviertan en una corriente principal, serán capaces de transformar los principios impulsores de la economía hasta el punto en que el triple impacto (social, ambiental y económico) se convierta en la columna vertebral de nuestro sistema. Seguramente el proceso llevará tiempo; habrá avances y retrocesos; algunos países completarán la transición más rápido que otros; coexistirán diferentes niveles de logro, pero tal transformación es posible y ya está en marcha. Ahora tenemos la oportunidad de acelerarla.

2.1.2. Materialización del Cuarto Sector: perspectivas, modelos, y prácticas

El Cuarto Sector, como ya hemos desarrollado, incluye un conjunto de perspectivas alternativas al capitalismo tradicional; modelos económicos que desafían la lógica del mercado; diseños institucionales y formas jurídicas que materializan a estas *for-benefit corporations* y prácticas que muchas veces resultan transversales hacia adentro del sector.

A continuación y en función de una exploración de antecedentes y corrientes teóricas, se sistematizan (sin afán de exhaustividad y considerando la dinámica de este fenómeno en la actualidad), algunas de las múltiples dimensiones del Cuarto Sector y una selección de sus representantes (ver Cuadro 2). Si bien muchos de estos términos definen actividades superpuestas que reflejan el estado de fragmentación en el que se encuentra este fenómeno emergente, han sido fundamentales para dar forma al Cuarto Sector y allanar el camino para su adopción y crecimiento. Esto permitirá avanzar en el desarrollo de un marco inclusivo que aglutina a todas las *for-benefit corporations*, en lugar de tratar de imponer una figura jurídica única, al tiempo que respeta sus diferencias.

Este apartado resulta de importancia a los objetivos propuestos en esta Tesis Doctoral ya que nos permite sentar las bases de las características que las nuevas empresas adquieren y condicionan, de acuerdo con nuestras hipótesis, la gestión de comunicación.

Perspectivas alternativas al capitalismo tradicional	
Capitalismo consciente	Sisodia, 2011
Capitalismo natural	Hawken, 1999
Capitalismo regenerativo	Fullerton, 2015
Ética de la tierra	Leopold, 2014, 1989
Modelos económicos	
Economía sostenible	Jackson, 2009
Economía circular	Turner y Pearce 1990
Economía del bien común	Felber, 2019, 2012; Tirole, 2018
Economía social y solidaria	Bergeron et al., 2015
Economía colaborativa	Algar, 2007
Economía verde	Babier, 2012, 2009; Pearce, Markandya y Barbier, 1989
Economía azul	Silver et al., 2015; Campbel et al., 2013; Pauli, 2011
Economía naranja o creativa	Márquez y Restrepo, 2013; Howkins, 2002
Economía del donut	Raworth, 2017
Bio-economía	McCormick y Kautto, 2013
Economía de Francesco	Papa Francisco, 2020
Economía de la comunión	Lubich y Zambonini, 1991
Modelos de negocio	

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Empresas sostenibles	Jones, 2017; Jennings y Zandbergen, 1995
<i>For-benefit corporations</i>	Sabeti, 2009, 2011
Empresas de triple impacto o triple balance	Elkington, 1994, 1997
Empresas de beneficio e interés colectivo (BIC) o Benefit corporations	Hiller, 2013; Murray, 2012; Clark y Babson, 2012
Empresas B o B Corps	Honeyman y Jana, 2019; Correa, 2019
Empresas sociales	Yunus et al., 2010
Emprendimientos sociales	Shaw y Carter, 2007; Dees, 1998; Bowen, 1953
Negocios inclusivos - La base de la pirámide	Halme, Lindeman y Linna, 2012; Hahn, 2012; Prahalad y Hart, 1999
Empresas afirmativas	Warner y Mandiberg, 2006
Cooperativas	ACI, 1995
Instituciones financieras para el desarrollo comunitario	Affleck y Mellor, 2006; Derban, Binner, y Mullineux, 2005
Prácticas	
Corporativas	
Sostenibilidad y sostenibilidad corporativa	Dyllick y Hockerts, 2002; Brundtland, 1987
Triple Impacto	Elkington, 1997, 1994
Kyosei	Kaku, 1997; Murakami, 1992
Innovación social	Mulgan, 2006
Responsabilidad social corporativa (RSC)	Bowen, 1953
Ciudadanía corporativa	Matten y Crane, 2005; Vidaver-Cohen y Altman, 2000
Marketing con causa	Mullen, 1997
Reporte corporativo y <i>stakeholder accountability</i>	Cooper y Owen, 2007
Valor compartido	Porter y Kramer, 2006
Transparencia	OCDE, 2004
Productividad del carbono	Hu y Liu, 2016; Shao et al., 2014; Ekins et al., 2012
Financieras	
Financiación combinada	Taskforce, 2018; Pereira, 2017; OCDE, 2016
Banca ética	Ávalos y San Emeteri, 2003; Cortés-García, 2009; Cotón y Castro, 2011
Valor combinado	Emerson, 2003
Inversión de impacto	Bugg-Levine y Emerson, 2011
Filantropía de riesgo	Moody, 2008

Cuadro 2. Perspectivas, modelos y prácticas del Cuarto Sector. Fuente: elaboración propia.

Perspectivas alternativas

De acuerdo con Karl Marx y Milton Friedman (en Henriques y Richardson, 2013) resulta irracional pedir a las empresas que actúen de manera socialmente responsable ya que operan en un sistema (capitalismo) que penaliza en gran medida la acción no económica (responsable) cuando esa acción responsable está en conflicto con los dictados económicos. Es solo a través del uso de leyes aprobadas

por una sociedad civilizada que los órganos del capitalismo están hechos para actuar de manera ‘responsable’. Estas no son las características de un sistema económico sostenible desde los planteos del informe *Brundtland* (1987). Por tal motivo, en este apartado se desarrollan una serie de visiones y perspectivas desde las cuales se tensionan las lógicas tradicionales del capitalismo como orden o sistema social y económico hacia la sostenibilidad.

- *Capitalismo consciente*: Rajendra Sisodia¹¹⁰ (2011), lo define como una filosofía integral de negocios que procura superar el capitalismo tradicional, basado en la supremacía de los accionistas y el fundamento corporativo de la rentabilidad, para avanzar hacia un paradigma que destaca la preocupación de las organizaciones por la sociedad y el medio ambiente. En el Capitalismo Consciente el protagonismo lo tienen los públicos en sentido ampliado, es decir que se incluye a la sociedad y al medio ambiente. El fundamento de la empresa es la rentabilidad pero también las personas y el planeta. Esta filosofía se basa en un conjunto de cuatro principios rectores: (1) las empresas conscientes existen por razones que van más allá de obtener ganancias ya que el beneficio económico es un medio para el fin del propósito; (2) valoran y cuidan a todos en su ecosistema, motivando a sus públicos y creando resultados de ‘ganar-ganar’; (3) las empresas conscientes no pueden existir sin líderes conscientes, quienes se centran en "nosotros/as", en lugar de "yo" y reconocen el papel integral de la cultura; (4) cultivan una cultura consciente que fomenta el amor y genera confianza entre quienes conforman el equipo de la empresa y sus públicos. Incluye responsabilidad, transparencia, integridad, lealtad, igualitarismo, equidad y crecimiento personal, actuando como una fuerza energizante y unificadora que realmente da vida a un negocio consciente (Mackey y Sisodia, 2014).
- *Capitalismo natural (Natural capitalism)*: modelo propuesto por el ecologista P. Hawken, el físico A. Lovins y la socióloga H. Lovins en 1999, surge como crítica al capitalismo industrial tradicional que no tiene en cuenta el valor de los servicios ecosistémicos en el balance general del negocio. Es un enfoque que reintegra los objetivos ecológicos con los económicos ya que la economía, después de todo, está incrustada en el medio ambiente. Las industrias usan los recursos explotables de los ecosistemas de la Tierra, sus océanos, bosques y llanuras de forma gratuita. Desafortunadamente, el costo de destruirlos se hace evidente solo cuando comienzan a faltar. Este enfoque colabora con la protección de la biosfera apunta también a mejorar las ganancias y la competitividad. Así, el capitalismo natural maximiza el valor del capital natural lo que implica cuatro cambios importantes en las prácticas

¹¹⁰ Profesor de marketing en la Universidad de Bentley (Waltham, Massachusetts), miembro fundador del movimiento de Capitalismo Consciente, cofundador y presidente emérito de Conscious Capitalism Inc. (<https://www.consciouscapitalism.org/>).

comerciales, todos vitalmente relacionados: (1) incrementar radicalmente la productividad de los recursos naturales reduciendo el flujo derrochador y destructivo. Esto representa una gran oportunidad de negocio ya que a través de cambios en el diseño de producción como en la tecnología se producen ahorros en términos de costos, inversión de capital y tiempo. (2) Cambiar a modelos de producción biológicamente inspirados, no sólo para reducir los desechos sino también para eliminar el concepto mismo de desechos. Esto implica eliminar materiales tóxicos y copiar los diseños de la naturaleza donde cada producto se devuelve sin daños al ecosistema como un nutriente, como *compost* o se convierte en un insumo para la fabricación de otro producto. (3) Pasar del modelo clásico de negocios basado en la venta de bienes a un modelo basado en soluciones donde el valor se entrega como un flujo de servicios, proporcionando iluminación, por ejemplo, en lugar de vender bombillas. Este modelo ayuda a alinear los intereses de los proveedores/as y clientes/as de una manera que recompensa la productividad de los recursos. (4) En última instancia, las empresas deben restaurar, mantener y expandir los ecosistemas del planeta para que puedan producir sus servicios vitales y recursos biológicos aún más abundantemente (Lovins, Lovins y Hawken, 1999; Hawken, Lovins, Lovins, 2013).

- *Capitalismo regenerativo*: según Fullerton (2015), las explicaciones sobre el concepto y su aplicación derivan de la biomímesis¹¹¹. Esto se debe a que los sistemas naturales son sostenibles y regenerativos a través del tiempo y por lo tanto, debería motivarnos a explorar las reglas de la naturaleza para encontrar estrategias que den lugar a economías sostenibles. En palabras del autor: “Los patrones y principios universales que utiliza el cosmos para construir sistemas estables, saludables y sostenibles, pueden y deben ser utilizados en el mundo real como un modelo de referencia para el diseño de los sistemas económicos” Fullerton (2015: 8). Este modelo de capitalismo propone que la abundancia y la prosperidad serán el resultado de alinear los sistemas económicos con los principios de los sistemas naturales. Aquí, la riqueza se define holísticamente en términos de bien común y considera múltiples tipos de capital: social, humano, financiero, natural (Gibbons, 2020).
- *Ética de la tierra (Land ethic)*: concepto acuñado a partir de 1949 por el naturista, académico, ecologista e ingeniero forestal Aldo Leopold en la colección de ensayos “*A Sand County Almanac*” que detalla las observaciones íntimas sobre las conexiones entre el suelo, el agua, las personas, las plantas y los animales (Leopold, 1989). En este aclamado a menudo como el hito

¹¹¹La biomímesis es una aproximación a la innovación que busca soluciones sostenibles a los retos de la humanidad a través de emular los patrones y las estrategias de la naturaleza. Más información en *Biomimicry Institute*, <http://biomimicry.org/what-is-biomimicry>. Profundizaremos sobre este concepto en el capítulo III.

literario del siglo en conservación, se combinan la poesía con observaciones del mundo natural que conducen a una filosofía armónica entre las personas, la tierra y entre ellas. Leopold desarrolló un poderoso argumento sobre la importancia de un marco ético ampliado para incorporar en él las relaciones humanas con el mundo natural y entre sí. Su perspectiva sigue siendo profundamente relevante hoy en día mientras continuamos luchando por desarrollar respuestas apropiadas a la conservación del medio ambiente, el cambio climático y el desarrollo sostenible. La ética de la tierra amplía la idea de comunidad para incluirla, abarcando elementos bióticos y abióticos de los sistemas ecológicos. Se reconoce la importancia económica de la conservación, pero demuestra que el interés económico es insuficiente para garantizar la conservación y mantener todos los elementos del medio ambiente que las personas valoran (Leopold, 2014).

Modelos económicos

Existen cada vez más iniciativas de innovación en diversos sectores del entramado social de todo el mundo con la ambición de contribuir al cambio transformador hacia sociedades más sostenibles, resilientes y justas. Muchas de ellas manifiestan una visión específica de la economía y dan lugar a un creciente número de alternativas que se inscriben en el paradigma de la ‘nueva economía’. Algunas de ellas son:

- *Economía sostenible*: Jackson (2009) define a la economía sostenible como un sistema que fomenta la minimización del consumo o impone límites o cuotas personales e institucionales en energía, bienes, agua, etc. Está diseñado para maximizar el beneficio social y ambiental en lugar de priorizar el crecimiento económico; responde a un circuito cerrado donde no se permite desperdiciar nada o descartar en el medio ambiente y que reutiliza, repara y rehace con preferencia al reciclaje; enfatiza la entrega de funcionalidad y experiencia en lugar de propiedad del producto; se encuentra definido para proporcionar experiencias de trabajo satisfactorias y gratificantes que mejoran la creatividad/habilidades humanas y está basado en la colaboración y el intercambio, en lugar de una competencia agresiva. Una empresa califica como impulsada por la sostenibilidad si combina oportunidades e intenciones de crear valor simultáneamente desde una perspectiva económica, social y ecológica (Gibbs, 2009). Una economía sostenible solo satisface simultáneamente las necesidades humanas, en particular las necesidades esenciales de quienes cuentan con menos recursos y acepta las limitaciones impuestas para mantener la capacidad del medio ambiente de satisfacer las necesidades presentes y futuras. Entonces, la base filosófica de una economía sostenible es la percepción de que los recursos

naturales constituyen un patrimonio común de la humanidad que requiere un intercambio justo (justicia intra-generacional) y deja un legado justo para las generaciones futuras (justicia inter-generacional). En definitiva, una sociedad sostenible incluye una economía sostenible con un consumo y una producción sostenibles (Lorek y Spangenberg, 2014).

- *Economía circular*: El concepto, nacido en los años 70 y que persigue la ruptura del modelo económico lineal (producir, transformar y desechar), se utilizó por primera vez en la literatura occidental a finales del SXX (Turner y Pearce, 1990) para describir un sistema cerrado de las interacciones entre economía y medio ambiente. Actualmente es aplicado por la gran mayoría de las empresas para la implementación de un modelo en el que todo tipo de materiales están diseñados para circular eficientemente y volver a producir sin perder calidad. Este nuevo modelo económico circular está guiado por tres principios fundamentales: (1) los desechos no existen y los productos son diseñados para formar parte de ciclos de re-uso y desmantelamiento al final de su vida útil; (2) los bienes consumibles están hechos de nutrientes biológicos (no tóxicos y benéficos para el ambiente) y los bienes durables que no son aptos para ser devueltos a la biosfera (plásticos, metales, etc.) deben ser diseñados para ser reusados al final de su vida útil; (3) la energía necesaria para alimentar estos ciclos debe ser renovable (MacArthur, Zumwinkel y Stuchtey, 2015). Todo esto implica poner en juego la regla de oro de las 7Rs para el desarrollo sostenible: rediseñar, reducir, reutilizar, reparar, renovar, recuperar y reciclar (Geissdoerfer et al., 2017). Se elimina entonces el concepto de residuo reemplazando el ‘final del ciclo de vida’ por el ‘bucle cerrado (*feedback*)’. En la economía circular los recursos se regeneran dentro del ciclo biológico o se recuperan y restauran gracias al ciclo técnico (Balboa y Somonte, 2014). Esta perspectiva comparte su idea de bucles cerrados con teorías tales como cuna a cuna (McDonough y Braungart, 2002); leyes de ecología (Commoner, 1971); economía en bucle y rendimiento (Stahel, 2010); diseño regenerativo (Lyle, 1994); ecología industrial (Graedel y Allenby, 1995); biomimética (Benyus, 2002) y la economía azul (Pauli, 2010). Un modelo de negocio circular se basa en la creación de valor a partir de la utilización del valor económico retenido en los productos después de su uso para la producción de nuevas ofertas (Linder y Williander, 2017).
- *Economía del bien común*: es una teoría que ha ganado el apoyo de 2.200 empresas en 50 países y fue formulada en 2010 por el economista austriaco Christian Felber. Corresponde a un sistema económico alternativo que fomenta decisiones empresariales que promueven los derechos humanos, la dignidad, la justicia, la democracia y la sostenibilidad (Martínez et al., 2018; Tójar-Hurtado et al., 2015). Esto no significa que las empresas privadas no puedan buscar beneficios económicos, sino que una empresa es exitosa

cuando hace todo lo posible para servir al bien público, no cuando solo multiplica sus ganancias. El dinero y el capital dejan de ser el fin o la meta de la actividad económica sino el medio para alcanzar el bien común. El dinero se convierte entonces en un ‘bien público’ que sirve al objetivo general del bien común. Implica acortar las brechas entre sentimiento y pensamiento, tecnología y naturaleza, economía y ética, ciencia y espiritualidad. El movimiento pone a disposición de aquellas empresas que quieran adherirse a “La matriz del bien común”, una herramienta que funciona como marco para el desarrollo organizacional y la evaluación de las actividades comerciales. Describe 20 temas y brinda orientación para evaluar las contribuciones al bien común. Es la base para crear un balance de este objetivo y una descripción completa de la posición de una organización en relación al buscado bien común (Felber, 2019, 2012). En 2016, el premio Nobel de Economía Jean Tirole publicó el libro “La economía del bien común” como un manifiesto al mundo de que la economía era una fuerza positiva (Tirole, 2016).

- *Economía social y solidaria*: la economía social surge en el siglo XIX a partir de grupos minoritarios con intereses y necesidades comunes que unen sus esfuerzos para obtener sinergias que mejoren las soluciones que les ofrece el mercado tradicional. Con el tiempo, este modelo se vuelve cada vez más importante para responder a los retos del mercado utilizando nuevas herramientas y posicionándose por derecho propio como la tercera opción entre el Estado y las empresas que buscan maximizar el beneficio del sector privado (Sastre-Centeno y Galiana, 2018). La Economía social y solidaria (SEE) emerge como una evolución de la economía social tradicional para expresar la necesidad de un enfoque renovado para un tipo diferente de gestión que explique más explícitamente los nuevos desafíos y reconozca el valor general de la cooperación económica y la reciprocidad (Moulaert y Ailenei, 2005). Este concepto se utiliza cada vez más para referirse a formas de actividad económica que priorizan objetivos sociales y a menudo, ambientales, e involucran a productores/as, trabajadores/as, consumidores/as y ciudadanos/as que actúan de manera colectiva y solidaria. Se aplica en organizaciones y empresas tradicionales de economía social o tercer sector (cooperativas, organizaciones no gubernamentales, voluntariado comunitario, etc.); redes de comercio justo y otras formas de compra solidaria; grupos de consumidores/as involucrados/as en el aprovisionamiento colectivo; diversas formas de financiación solidaria; algunos nuevos esquemas digitales de *crowdfunding* e intercambio asociados a la economía colaborativa, entre otras formas organizacionales que son autónomas y privadas, pero donde el capital y los medios de producción son colectivos. (Bergeron et al., 2015; Amin, 2013). Varios autores sostienen que el surgimiento y resurgimiento de lo social en la

economía (práctica, conceptos y políticas/instituciones) está vinculada a períodos de crisis donde la economía social se vuelve una forma de responder a la alienación y la no satisfacción de las necesidades del sector privado o del sector público (Moulaert y Ailenei, 2005). Sobre el cierre de esta Tesis, en diciembre del 2020, 18 Gobiernos de la Unión Europea firmaron la Declaración de Toledo (España) por la Economía Social y Solidaria, en el marco de la capitalidad de la Economía Social Europea que esta ciudad tuvo durante el 2020¹¹².

- *Economía colaborativa*: el primero que utilizó este término fue Ray Algar, en su artículo titulado “*Collaborative consumption*” publicado en el boletín *Leisure Report*, abril de 2007. Se define como un modelo económico donde la propiedad y el acceso se comparten entre corporaciones, *startups* y personas (Owyang, Tran y Silva, 2013). En este sentido, la economía colaborativa es una de las nuevas formas que adopta la economía social (junto con la economía circular y la economía para el bien común, entre otras) para redefinir los modelos de consumo de la sociedad. Los consumidores se convierten en microempresarios y las diferencias clásicas entre producción, comercio y consumo se desvanecen (Balck y Cracau, 2015). Parte de la idea de que las personas son propietarias de una enorme cantidad de bienes que usan por poco tiempo y que, por lo tanto, luego pueden ser aprovechados por otros. Para este movimiento, el consumo no significa tener sino usar y alquilar por un precio menor al que supondría comprar en el mercado. El crecimiento de las tecnologías de la información ha generado una expansión exponencial de este tipo de economía, siendo las redes sociales el elemento clave para su propagación. AirBnB¹¹³, BlaBlaCar¹¹⁴ y Uber¹¹⁵ aparecieron junto con el despegue de la economía colaborativa y se han convertido en unas de las empresas más relevantes e influyentes en este ámbito (Sastre-Centeno y Galiana, 2018).
- *Economía verde (green economy)*: el término fue acuñado por primera vez en un informe pionero de 1989 titulado *Blueprint for a Green Economy*

¹¹²En diciembre del 2020, 18 países de la Unión Europea firmaron la Declaración de Toledo para la Economía Social y Solidaria. Más información en <http://www.mites.gob.es/Luxembourgdeclaration/es/index.htm> Consultada por última vez el 12 de diciembre de 2020.

¹¹³*Airbnb* es una empresa creada en 2008 que ofrece una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos. Cada noche, 2 millones de personas se hospedan en alojamientos de Airbnb en 100.000 ciudades de todo el mundo. Hay más de 6 millones de anuncios entre los que elegir en 191 países. Disponible en <https://www.airbnb.es/trust> Consultada por última vez el 13 de agosto de 2019.

¹¹⁴*Blablacar* (creada en Francia en 2009) es un servicio de vehículo compartido que hace posible que las personas que quieren desplazarse al mismo lugar en el mismo momento puedan organizarse para viajar juntos. La red social existe en 22 países con más de 80 millones de usuarios. Disponible en <https://blog.blablacar.es/about-us> Consultada por última vez el 13 de agosto de 2019.

¹¹⁵*Uber Technologies Inc.* es una empresa estadounidense que proporciona a sus clientes a nivel internacional, vehículos de transporte con conductor a través de su software de aplicación móvil que conecta a Socios Conductores con usuarios para pedir viajes cuando los necesiten. Disponible en <https://www.uber.com/us/es/about/how-does-uber-work/> Consultada por última vez el 13 de agosto de 2019.

(Pearce, Markandya y Barbier, 1989) y fue el tema distintivo de la conferencia Río+20 de las Naciones Unidas (2012). La Iniciativa de Economía Verde (GEI) del PNUMA influyó significativamente en la agenda Río+20 y, junto con otras instituciones internacionales, ha creado una red de investigación global que aborda las principales brechas de conocimiento en la teoría y práctica del crecimiento verde (Babier, 2012). El Informe sobre la economía verde del PNUMA define a la economía verde como aquella que mejora el bienestar humano y la equidad social, al mismo tiempo que reduce significativamente los riesgos ambientales y la escasez ecológica (UNDEP, 2011). Por su parte la OCDE¹¹⁶, el Banco Mundial y el *Global Green Growth Institute (GGGI)* usan el término '*green growth*' (crecimiento verde) entendido como aquel capaz de fomentar el crecimiento económico y el desarrollo garantizando que los activos naturales continúen proporcionando los recursos y servicios ambientales en los que se basa nuestro bienestar (OCDE, 2011). Ambos términos operan sobre la base del desarrollo dentro de los límites planetarios y que según un documento de antecedentes clave para Río + 20 (UNDEP, 2011), en una economía verde, el crecimiento de los ingresos y el empleo deben ser impulsados por inversiones públicas y privadas que reduzcan las emisiones de carbono y la contaminación; mejoren la eficiencia energética y de recursos y eviten la pérdida de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas. Estas inversiones deben ser catalizadas y apoyadas por el gasto público específico, las reformas de políticas y los cambios de regulación. La transición a una economía verde requiere una combinación de políticas a corto y largo plazo; una combinación diferente de políticas e instrumentos para países ricos en comparación con países pobres y superar la dificultad política de implementación (Babier, 2012). Si bien el concepto de una economía verde está bien establecido en la esfera política y aparece en numerosas agendas políticas de las instituciones internacionales, las posibles interpretaciones erróneas del concepto y la falta de herramientas adecuadas de apoyo a las decisiones basadas en la ciencia pueden dificultar su uso en la política (Brand, 2012; Loiseau, 2016).

- *Economía azul (blue economy) o Crecimiento azul (blue growth)*: término relativamente nuevo en la gobernanza ambiental global que se introdujo en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible de 2012 (Río+20) (Silver et al., 2015). Los catalizadores que motivaron a debatir y negociar los asuntos oceánicos y sus cuestiones de gobernanza fueron: la acidificación de los océanos y el aumento del nivel del mar; la sobrepesca y la pérdida de biodiversidad marina; el consenso cada

¹¹⁶ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) fue fundada en 1961 y su sede central es París, Francia. Es un organismo de cooperación internacional compuesto por 36 estados cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Disponible en <http://www.oecd.org/> Consultada por última vez el 7 de agosto de 2019.

vez mayor con respecto al potencial de conservación y desarrollo de alta mar y el interés de algunos países en territorializar más espacio oceánico (Campbell et al., 2013). La economía azul promueve la actividad económica equilibrada con la capacidad de carga a largo plazo de los ecosistemas oceánicos (Golden et al., 2017). Procura la definición de políticas que mejoren simultáneamente las tres dimensiones del uso del océano incorporadas en el paradigma del desarrollo sostenible: social, ambiental y económico (Silver et al., 2015). Para su desarrollo, la Fundación Vida Salvaje (WWF, 2018) estableció un conjunto de principios que los actores públicos y privados deben cumplir: definir objetivos y metas claras, medibles e internamente consistentes; evaluar y comunicar su desempeño en estos objetivos y metas; crear un campo de juego económico y legislativo adecuado; planificar, gestionar y gobernar eficazmente el uso del espacio y los recursos marinos; desarrollar y aplicar estándares, pautas y mejores prácticas que respalden una economía azul sostenible; reconocer que las economías marítimas y terrestres están interconectadas y que muchas de las amenazas que enfrentan los ambientes marinos se originan en tierra; cooperar activamente, compartiendo información, conocimiento, mejores prácticas, lecciones aprendidas, perspectivas e ideas, para lograr un futuro sostenible y próspero para todos. Si bien el concepto emergente de la economía azul permanece aún en estado de ‘aspiración’, los países que buscan desarrollar sus economías oceánicas han reconocido, en diversos grados, la necesidad de políticas que alineen mejor el crecimiento económico futuro en sus mares al mantenimiento o incluso la restauración de la salud oceánica. Pero sin una comprensión común del alcance y un marco claro para el crecimiento sostenible, incluso un progreso modesto en la salud de los océanos será un desafío (Unit, 2015).

Casi en paralelo a esta perspectiva de la economía azul, Pauli (2011:21) presenta un modelo más amplio que aquel orientado a la conservación del medio marino. Se trata de una corriente que aborda la cuestión de la sostenibilidad (yendo más allá de la mera preservación) basándose en la regeneración para asegurar que “los ecosistemas mantengan su trayectoria evolutiva de manera que todos podamos beneficiarnos del inagotable caudal de creatividad, adaptación y abundancia de la naturaleza”. El autor señala que la economía azul surge en respuesta a dos modelos que se han revelado ineficientes: la economía financiera (centrada en el crédito y la deuda) y la economía verde (que busca preservar el medioambiente a costa de grandes inversiones que acaban volviéndose inviables) y se plantea como un modelo abierto y en constante evolución que busca servirse del conocimiento de los millones de años de experiencia de la naturaleza en alcanzar mayores niveles de eficiencia respetando el entorno y creando abundancia (traduce esa lógica del ecosistema natural al mundo empresarial). En 2017, Pauli presentó en su

última obra sobre el tema los siguientes principios que deberían orientar la transición hacia la economía azul: inspirarse continuamente en la naturaleza; cambiar las reglas del juego; enfocarse en lo que está disponible localmente y entender el cambio como la única constante (Pauli, 2017).

- *Economía naranja o creativa*: representa una riqueza enorme basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y por supuesto, la herencia cultural de nuestra región. Howkins (2002), señala que este tipo de economía comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, televisión, radio y videojuegos. El universo naranja está compuesto por: (1) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales y (2) las áreas de soporte para la creatividad (Márquez y Restrepo, 2013). Según Casani et al. (2012), en el ámbito empresarial, Howkins planteó en 2011 la necesidad de dar relevancia a la creatividad en la actividad organizacional, dentro de las que incluye la propiedad intelectual, la propiedad industrial, las marcas y el diseño.
- *Economía del Dónut (Doughnut Economics)*¹¹⁷: parte de la premisa de que el mundo es finito y sus recursos no logran reproducirse a la misma velocidad que el crecimiento tecnológico, la productividad empresarial y el consumo de bienes y servicios. Tesis que Rockström y sus colegas (2009) confirmaron en su trabajo publicado en revistas como *Science* y *Nature*, señalando que el techo ambiental consta de nueve límites planetarios, más allá de los cuales se encuentra una degradación ambiental inaceptable y posibles puntos de inflexión en los sistemas terrestres. Por medio del uso de la metáfora de un dónut, Kate Raworth (2017) -profesora de la Universidad de Oxford e investigadora retirada de Oxfam-, propone un cambio de la meta de crecimiento económico perpetuo en el cual se fundamenta el futuro de las sociedades. Plantea la necesidad de reemplazar el lenguaje de 'lo bueno es ir hacia adelante o hacia arriba' por uno que privilegie la búsqueda del equilibrio entre las necesidades humanas y los límites planetarios de la Tierra. Para ello, establece una serie de principios generales para orientar a la ciudadanía del siglo XXI hacia el espacio justo y seguro que se encuentra entre el piso social y el techo ambiental del planeta. Este marco visual con forma de dónut combina el concepto de límites planetarios con el concepto complementario de límites sociales. El agujero central del modelo representa la proporción de personas que carecen de acceso a los elementos esenciales de la vida (atención médica, educación, equidad, etc.) mientras que la corteza

¹¹⁷ Kate Raworth: *Doughnut Economics*. Más información en <https://www.kateraworth.com/doughnut/>. Consultada por última vez el 15 de octubre de 2020.

representa los límites planetarios de los que depende la vida y que no deben sobrepasarse. Entre los límites sociales y planetarios se encuentra un espacio ambientalmente seguro y socialmente justo en el que la humanidad puede prosperar.

- *Bioeconomía (bio-economy)*: también llamada *bio-based economy* o *knowledge-based bio-economy* (KBBE), puede definirse como una economía que implica el uso de la biotecnología en la producción de bienes (de base biológica), servicios o energía a partir de material biológico (o biomasa) como base de recursos primarios. Es decir que los componentes básicos de los materiales; los productos químicos y la energía se derivan de recursos biológicos renovables como fuentes vegetales y animales. Este tipo de economía puede cumplir con estándares de sostenibilidad desde las perspectivas medioambiental, social y económica si se diseña e implementa de forma inteligente (McCormick y Kautto, 2013). Las agendas políticas para la bioeconomía publicadas recientemente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2009) y la Unión Europea (Comisión Europea, 2012) sugieren que se pueden esperar avances y apoyo significativos en el campo durante las próximas décadas a escala regional, nacional e internacional. Una de sus principales ventajas es que según Bünger (2010), más del 90% por ejemplo, de los productos a base de petróleo, podrían ser reemplazados por alternativas de base biológica. El desafío es aumentar la escala de actividades (p. ej., en términos de producción de biomasa) en paralelo al cumplimiento de los objetivos clave de sostenibilidad.
- *Economía de Francisco (Economy of Francesco)*¹¹⁸: es un movimiento de jóvenes de todo el mundo que responden al llamado del Papa Francisco para “revivir” la economía; una “economía sana y un desarrollo sostenible que cure sus heridas y asegure un futuro digno; (...) que garantice el respeto al medio ambiente, la aceptación de la vida, el cuidado de la familia, la equidad social, la dignidad de los trabajadores, los derechos de las generaciones futuras”. El Papa reconoce la urgencia de que todas las personas revisemos nuestros esquemas mentales y morales para alinearlos hacia el bien común. Pero invitó especialmente a los y las jóvenes a pensar y practicar “una economía que hace la vida y no mata; incluye y no excluye; humaniza y no deshumaniza; cuida la creación y no la saquea”. Esta propuesta del Jefe de la Iglesia Católica se materializó en un evento virtual internacional que reunió a jóvenes economistas y emprendedores/as en noviembre de 2020.

¹¹⁸The Economy of Francesco. Más información en <https://francescoeconomy.org/>. Consultada por última vez el 15 de octubre de 2020.

- *Economía de la comunión (EdC)*¹¹⁹: fundada por Chiara Lubich en mayo de 1991 en Sao Paulo (Brasil), está formada por empresarios/as, trabajadores/as, consumidores/as, ciudadanos/as, investigadores/as que se comprometen desde distintos niveles en la promoción de una praxis y una cultura económica caracterizadas por la comunión, la gratuidad y la reciprocidad, proponiendo y viviendo un estilo de vida alternativo al que domina el sistema capitalista. A partir de este modelo económico se busca la reducción de la miseria y exclusión; la difusión de la cultura del dar y de la comunión; el desarrollo de la propia empresa y la creación de puestos de trabajo (Lubich, 2020; Gold, 2010; Lubich y Zambonini, 1991). Quienes dirigen los negocios deben concebir y vivir sus empresas como vocación y servicio al bien común y a las personas excluidas de cualquier latitud y contexto social. En definitiva, la intención fundamental fue la de crear una nueva economía inspirada en la "cultura del dar" -en contraposición a la 'cultura del tener'- teniendo como norte una humanidad 'sin indigentes' (Bruni, 2000; Groppa y Sluga, 2015).

Modelos de negocio

Elkington (2020) señala que de acuerdo con 'la vieja historia', un modelo de negocio indica cómo una empresa convierte sus *inputs* (capital, materia prima, etc.) en *outputs* (el valor total de los bienes o servicios creados) y cómo entrega dicho valor a sus grupos accionistas. Pero, según el autor, esta perspectiva lineal y acotada debe ser reemplazada por quienes lideren empresas sostenibles apuntando a un capitalismo regenerativo. La innovación llega con los modelos de negocio para hacer foco en aspectos tales como: el impacto social positivo; la optimización del capital (económico, social, intelectual, ambiental, entre otros) y la visión integral y circular del sistema en la creación de valor. A continuación presentamos algunos tipos de empresas que están diseñando modelos de negocio desde esta perspectiva innovadora y sostenible.

- *Empresas sostenibles*: Jones (2017) y Jennings y Zandbergen (1995) las definen como un tipo de empresa que no tiene impacto negativo en el medio ambiente, la sociedad o la economía. Se trata de un negocio que lucha por lograr un triple resultado positivo. Klionsky et al. (2012) agregan que las empresas sostenibles actúan en el mercado con sentido de responsabilidad, transparencia, democracia, participación y ética. Asimismo, se crean entornos en los que se reconoce la necesidad de promover las energías sostenibles; el consumo responsable; la mitigación del cambio; la reducción de emisiones, de residuos, etc. (Echazarreta-Soler y Costa-Marcé, 2018;

¹¹⁹ La Economía de la Comunión. Más información en <https://www.edc-online.org/>. Consultada por última vez el 15 de octubre de 2020.

Pfeffer, J. 2010). A partir de este modelo de negocio, una empresa promueve la noción de que el cambio ecológico organizacional exitoso resulta en gran medida de la adopción de la tecnología ambiental y un sistema de gestión apropiados. Dentro de esta orientación tecnicista, un concepto importante es el de auditoría ambiental como una herramienta de gestión clave en respuesta organizacional a la agenda verde (Newton y Harte, 1997).

- *For-benefit corporations*: pertenecen al Cuarto Sector de la economía y surgen entre los límites tradicionales de los tres sectores de la economía: público, privado y social-sin fines de lucro (Sabeti, 2011). Estas organizaciones híbridas combinan elementos de los tres sectores en su intento de resolver los grandes problemas sociales y ambientales. Dentro de las *for-benefit corporations* es posible encontrar: *benefit corporations*, empresas de triple impacto, empresas con propósito, organizaciones de valor mixto, empresas sostenibles, negocios sociales, organizaciones de la economía social y solidaria, cooperativas, organizaciones para el bien común y otras (Sabeti, 2009).
- *Empresas de triple impacto o triple balance*: son modelos económicos que, insertados en el emergente Cuarto Sector de la economía y alineados a la perspectiva de triple impacto, promueven estrategias corporativas que incorporan tres dimensiones de desempeño: personas, ambiente y ganancias (Elkington, 1998). Profundizaremos al respecto en los siguientes apartados.
- *Empresas BIC o Benefit corporations*: las empresas de triple impacto mencionadas previamente, tienen limitaciones derivadas de la normativa aplicable en la mayoría de los países del mundo, ya que buscan resolver problemas sociales y ambientales presentes con una lógica de autofinanciamiento y sustentabilidad, pero no siempre cuentan con una forma de organización empresarial que las reconozca legalmente (Honeyman, y Jana, 2019; Clark y Babson, 2012). Los tipos societarios actuales disponibles no permiten reflejar adecuadamente el espíritu del propósito y accionar de este tipo de organizaciones. Por esta razón, algunos gobiernos (Estados Unidos, Colombia, Italia) han formulado la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) o de *Benefit Corporations* para reconocer legalmente a estas organizaciones de impacto social y ambiental (Hiller, 2013; Murray, 2012). Dicha Ley, que abordaremos más adelante, tiene como objetivo a largo plazo promover el desarrollo de empresas y emprendimientos sustentables que tengan entre sus fines el cuidado y preservación del ambiente, así como el diseño de soluciones para problemas sociales.
- *B Corporations (B Corps o Empresas B)*: fueron creadas en el 2007 en los Estados Unidos por la organización sin fines de lucro *B Lab*. A mediados del

2018 había más de 2.650 Empresas B Certificadas en el mundo y más de 50.000 que han usado las herramientas de *B Lab* para mejorar su gestión social y ambiental. Operan en 150 industrias, en 60 países y son empresas muy diversas, desde unipersonales hasta multinacionales (Correa, 2019). Poseen ciertos elementos distintivos que las diferencian de las empresas tradicionales: en su ADN constitutivo está inscrita la búsqueda de impactos sociales y medioambientales positivos, brindando soluciones a partir de los productos y servicios que comercializa cada empresa; proponen cambios en los estatutos ampliando el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses financieros; están certificadas con estándares de transparencia, desempeño e impacto y trabajan en conjunto con otros sistemas que evalúan el desempeño de las mismas, generando informes y controlando que todos los requisitos sean cumplidos; son parte de una comunidad y se consideran interdependientes ya que combinan su interés público con el privado llegando a nuevos clientes y mercados; poseen acceso a inversionistas y diferentes fuentes de financiamiento, como así también tienen espacios de posicionamiento en diversos medios/formas de comunicación (Gehman y Grimes, 2017; Honeyman y Jana, 2019). Sobre estas empresas también profundizaremos más adelante.

- *Empresas sociales*: conocidas en inglés como *social business* o *social enterprises* (o SE por sus siglas en inglés), son organizaciones híbridas que exhiben características de los sectores con fines de lucro y sin fines de lucro pero que presentan ciertas características particulares (Visser, et al.; 2010). Este modelo fue promovido por el Premio Nobel de la Paz, Prof. Muhammad Yunus¹²⁰ quien define a una SE como aquella que tiene como objetivo principal resolver un problema social. Pero a diferencia de una organización benéfica, genera ganancias y pretende ser financieramente autosuficiente por lo que solo depende de sus inversores al comienzo de un proyecto de desarrollo. Sus propietarios nunca tienen la intención de obtener ganancias por sí mismos (no hay dividendos) pero tienen derecho a recuperar su dinero si lo desean. En lugar de pasarse a los inversores, los excedentes generados por las empresas sociales se reinvierten para generar impacto nuevamente (Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, 2010). Por lo tanto, un negocio social está diseñado y operado como una empresa comercial ‘regular’ con productos, servicios, clientes, mercados, gastos e ingresos, pero cuyo objetivo principal es servir a las personas y al planeta, en particular a las personas desfavorecidas, de la mejor manera posible. A su vez, las SE compiten entre ellas y con empresas tradicionales tratando de superarlas por sus cuotas de

¹²⁰ En 2006, el Comité Nobel de Noruega decidió otorgar el Premio Nobel de la Paz dividido en dos partes iguales, a Muhammad Yunus y Grameen Bank por sus esfuerzos para crear el desarrollo económico y social desde abajo. Más información en <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/press-release/> Consultada por última vez el 03 de octubre de 2019.

mercado (Yunus, 2017). Por su parte la *Social Business Initiative (SBI)*¹²¹ de la Comisión Europea (2011) define a la SE como un operador en la economía cuyo objetivo principal es tener un impacto social en lugar de obtener ganancias para sus propietarios o accionistas. Se gestiona de manera abierta y responsable y en particular, involucra a empleados, consumidores y partes interesadas afectadas por su actividad comercial.

- *Emprendimiento social*: aunque la noción de emprendimiento social (*social entrepreneurship*) ha existido desde 1950 (Bowen, 1953), solo en la última década se ha convertido en un flujo de literatura importante e influyente entendido como un mecanismo poderoso para enfrentar la pobreza; empoderar a las mujeres; catalizar la transformación social; fomentar el crecimiento inclusivo en los mercados de subsistencia y provocar un cambio institucional (Rawhouser, Cummings y Newbert, 2019; Shaw y Carter, 2007). El movimiento incluye tanto a organizaciones sin ánimo de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social. Describe la explotación sostenible de oportunidades para crear beneficios sociales, combinando el compromiso hacia una misión social con la disciplina, innovación y determinación empresarial. En algunos casos conduce a la creación de empresas sociales. Quienes se dedican al SE generalmente se conocen como emprendedores sociales que no solo tienen que identificar (o crear) oportunidades para el cambio social (que hasta ahora no han sido explotadas) sino que también deben reunir los recursos necesarios para convertir estas oportunidades en realidad (Visser, et al., 2010). Los emprendedores sociales desempeñan el papel de agentes de cambio en el sector adoptando una misión para crear y mantener el valor social (no solo el valor privado); reconocen y buscan nuevas oportunidades para servir a esa misión; participan en procesos de innovación, adaptación y aprendizaje continuos; actúan audazmente sin limitarse por los recursos disponibles y muestran un mayor sentido de responsabilidad ante los grupos atendidos y por los resultados creados (Dees, 1998).
- *La base de la pirámide*: Prahalad y Hart (1999) introdujeron el término *Bottom of the Pyramid* que actualmente se conoce como la teoría de 'la base de la pirámide' o 'BoP' (por sus siglas en inglés) y se aplica en la gestión organizacional con la finalidad de integrar a las personas con menos recursos que se encuentran en la base de la pirámide económica a la cadena de valor, ya sea como clientes/as, proveedores/as, distribuidores/as, etc. El verdadero desafío estratégico para la gerencia radica en visualizar un

¹²¹La *Social Business Initiative (SBI)* lanzada en 2011, tiene como objetivo introducir un plan de acción a corto plazo para apoyar el desarrollo de empresas sociales, actores clave en la economía y la innovación social. Más información en <https://bit.ly/2IOWZ5N> Consultada por última vez el 05 de octubre de 2019.

mercado activo cuando lo que existe es una pobreza extrema y desarrollar una infraestructura comercial adaptada a sus necesidades y características. De esta manera se lograría aprovechar oportunidades empresariales de un sector del mercado ignorado históricamente y a su vez, reducir la pobreza a largo plazo. Esta iniciativa organizacional es también conocida como ‘negocio inclusivo o *Inclusive Business*’ (Halme, Lindeman y Linna, 2012; Hahn, 2012) pero a diferencia de las estrategias de inversión más convencionales, ninguna empresa puede hacer esto sola; deben participar múltiples actores: autoridades gubernamentales locales, organizaciones no gubernamentales, comunidades locales, instituciones financieras, constructores de infraestructura y otras empresas (Boyer, 2003). Un gran número de empresas de diversas industrias y zonas geográficas e incluso firmas multinacionales, están obteniendo beneficios de enfocarse en los mercados en la base de la pirámide, lo que demuestra que este segmento es viable para los negocios. Sin embargo, las compañías requieren innovación en tecnología, productos, servicios y modelos de negocios (Prahalad, 2009).

- *Cooperativas*: el movimiento empresarial cooperativo moderno tiene su origen en el establecimiento de la *Rochdale Society of Equitable Pioneers* en 1844 (Fairbairn, 1994). Sin embargo, no fue la primera cooperativa; Escocia y Francia ya tenían cooperativas de consumidores en 1750 (Williams, 2007; Gide, 1922). La *Rochdale Society* se formó alrededor de un conjunto de principios rectores que incluyeron membresía voluntaria y abierta; sin discriminación religiosa, racial, de género, social, ni sesgos políticos y un control democrático de los miembros basado en ‘un miembro, un voto’. Además, la membresía involucra una relación comercial (mecenazgo) con la cooperativa y una relación económica más que una asociación caritativa entre el miembro y el negocio. Estos principios continúan hoy con algunas modificaciones para definir a las cooperativas en todo el mundo (Mazzarol, Limnios y Reboud, 2011). Según lo establecido en la Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos adoptada en Manchester en el año 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), máximo organismo representativo de las cooperativas, la cooperativa se define como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (Birchall y Ketilson, 2009). Según lo expuesto en esa misma declaración, las cooperativas están basadas en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. A su vez, los principios cooperativos actúan como pautas de conducta mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Estos principios son: (1) la adhesión es voluntaria y abierta, cualquiera puede unirse sin discriminación por motivos de género, sociales, raciales, políticos

ni religiosos; (2) son organizaciones democráticas controladas por sus miembros que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones; (3) los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente; (4) las cooperativas nunca comprometen su autonomía o el control democrático de sus miembros; (5) brindan educación, capacitación e información para que sus miembros puedan contribuir eficazmente al éxito de su cooperativa; (6) creen que trabajar juntos es la mejor estrategia para empoderar a sus miembros y construir una economía cooperativa más fuerte y (7) contribuyen al desarrollo sostenible de sus comunidades mediante el abastecimiento y la inversión local (ACI, 1995).

- *Empresas afirmativas*: o ‘*affirmative businesses*’, como se les conoce en Estados Unidos, son negocios que suelen establecerse como empresas pequeñas creadas para emplear a personas con discapacidades y para proporcionar un producto o servicio necesario (Easterly y McCallion, 2007). El modelo fue desarrollado en Italia en la década de 1970 para personas con discapacidades psiquiátricas y ha ganado prominencia en Europa. Los principios incluyen que: más de un tercio de los empleados sean personas con discapacidad o desventaja en el mercado laboral; a cada trabajador se le paga un salario justo en el mercado y el negocio opera sin subsidio y de manera similar a las empresas competitivas con fines de lucro. Independientemente de la influencia europea, las empresas afirmativas también se han desarrollado en Canadá, Estados Unidos, Japón y otros lugares. El crecimiento del movimiento se ve favorecido por legislaciones que apoyan a este tipo de organizaciones; políticas que favorecen el empleo de personas con discapacidad y las entidades de apoyo que facilitan la transferencia de tecnologías. Las empresas afirmativas pueden empoderar a los empleados; fomentar un sentido de comunidad en el lugar de trabajo y mejorar el compromiso de los trabajadores a través de la misión social de la organización (Warner y Mandiberg, 2006).
- *Instituciones financieras para el desarrollo comunitario*: las llamadas *community development financial institution* (Estados Unidos), *community development finance institution* (Reino Unido) o CDFI por sus siglas en inglés. Ellas ofrecen productos y servicios financieros accesibles que satisfacen las necesidades específicas de las comunidades económicamente desatendidas. Las CDFI son organizaciones no gubernamentales que brindan servicios financieros con el objetivo de generar retornos tanto sociales como económicos, lo que se conoce como el doble resultado final y es la característica clave que distingue a las CDFI de otros prestamistas orientados a las ganancias. Los empresarios individuales y las pequeñas empresas a las que se dirigen las CDFI tienden a presentar planes comerciales creíbles pero

que, por diversas razones, no pueden obtener de fuentes convencionales, parte o la totalidad del financiamiento comercial que requieren (Derban, Binner y Mullineux, 2005). El movimiento de las CDFI se gestó en la década de 1970, con la aprobación de la Ley de Reinversión Comunitaria en Estados Unidos, que recomienda a las instituciones financieras satisfacer las necesidades crediticias de todos los segmentos de sus comunidades, incluidos los sectores de ingresos bajos y medianos. En Estados Unidos funcionan el fondo CDFI (*Community Development Financial Institutions Fund*¹²²) y la *CDFI Coalition* (*Coalition of Community Development Financial Institutions*¹²³); por su parte, en el Reino Unido se estableció la *CDFA* (*Community Development Finance Association*). Estos últimos organismos proporcionan asistencia financiera e información a las CDFI (Affleck y Mellor, 2006).

Prácticas corporativas y financieras

Las empresas del Cuarto Sector procuran el desarrollo de una cultura innovadora y preocupada por el bienestar social y ambiental como parte integral de sus modelos de negocios -orientados a la sostenibilidad y el triple impacto-. Esto implica el diseño de estrategias, muchas veces transversales, con la intención de generar beneficios económicos, sociales y ambientales para todos sus grupos de interés. Enumeramos a continuación algunas de las prácticas corporativas y financieras alineadas con este objetivo.

Corporativas

- *Sostenibilidad y sostenibilidad corporativa*: concepto que se asocia directamente al concepto de desarrollo sostenible (Brundtland, 1987) sobre el que hemos trabajado en el apartado anterior. Llevado al ámbito económico, se refiere a la capacidad de generar ganancias consistentes a lo largo del tiempo (Longoni y Cagliano, 2018; Steurer y Konrad, 2009; Vachon y Mao, 2008). En esta línea, Dyllick y Hockerts (2002:131) la definen como “*meeting the needs of a firm’s direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc.), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well*”. La sostenibilidad corporativa es un concepto abordado ampliamente en la

¹²² La misión del Fondo CDFI es expandir las oportunidades económicas para las personas y comunidades desatendidas mediante el apoyo al crecimiento y la capacidad de una red nacional de prestamistas de desarrollo comunitario, inversores/as y proveedores/as de servicios financieros. Más información en www.cdfifund.gov Consultada por última vez el 08 de octubre de 2019.

¹²³ La *CDFI Coalition* es la voz unificada de las instituciones financieras de desarrollo comunitario en Estados Unidos y su misión es fomentar el acceso justo a los recursos financieros para las personas y comunidades desatendidas. Más información en <http://cdfi.org> Consultada por última vez el 08 de octubre de 2019.

literatura sobre desarrollo organizacional. Abundan diferentes interpretaciones del término, pero todas ellas presagian importantes impactos en las prácticas organizacionales, tanto para la formulación de políticas estratégicas como para las prácticas cotidianas (Rogers y Hudson, 2011). La sostenibilidad puede verse como la manera de hacer negocios en un mundo interdependiente porque respeta la interdependencia de los seres vivos entre sí y con su entorno natural. Esto significa que ponerla en práctica implica gestionar una empresa sin dañar ni agotar los recursos naturales; reconocer las necesidades e intereses de los públicos y crecer y obtener ganancias al tiempo que se reconocen y apoyan las aspiraciones económicas y no económicas de las personas (Savitz, 2013).

- *Triple Impacto*: es un marco de gestión diseñado para analizar los impactos económico, social y ambiental de una empresa. Si bien el término fue acuñado por el consultor británico John Elkington en 1994, se hizo popular en 1997 tras la publicación de su libro “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”. También llamado ‘cuenta del triple resultado’, triple balance, triple línea de beneficio y *triple bottom line* (TBL, 3BL) o *People, Planet & Profit* (3Ps) en inglés, siendo uno de los aportes más significativos al léxico corporativo de los últimos 25 años (Elkington, 1994, 1997, 2020). A pesar de que desde los años 90, el sector sostenible -y la perspectiva del triple impacto- ha crecido considerablemente, el deterioro ambiental y social continúa aumentando. Por ello, en 2018 Elkington planteó la necesidad de redefinir el TBL, que hasta el momento se había aplicado más como un modelo de medición que de gestión de impactos. Lo que el autor proponía con el TBL era transformar el *core* del negocio hacia la sostenibilidad y no solo medirlo. *Este tipo de prácticas absolutamente ligado al modelo de negocio de las B Corps, como objeto de estudio de la presente investigación, será desarrollado en el apartado siguiente.*
- *Kyosei*: concepto japonés que ha sido discutido y aplicado de diversas maneras por muchas generaciones en Japón. Recientemente se ha convertido en un término más familiar en el resto del mundo para describir por qué una empresa debería preocuparse por las muchas partes interesadas con las que entra en contacto. Esta interpretación ha encontrado su camino en la corriente principal de los programas de ética y responsabilidad corporativa en todo el mundo (Boardman y Kato, 2003). Murakami (1992) define a *kyosei* como ‘vida cooperativa o simbiosis’ y Kaku¹²⁴ (1997) como ‘espíritu de cooperación’ en el que individuos y organizaciones viven y trabajan juntos por el bien común. Una empresa que practica *kyosei* establece relaciones

¹²⁴ Como presidente de Canon, Ryuzaburo Kaku fue uno de los primeros en aplicar el concepto japonés de *kyosei* al mundo de los negocios. En este artículo de julio de 1997, Kaku presentó a los ejecutivos occidentales los principios de este credo empresarial que jugó un papel clave en la transformación de la empresa japonesa de tecnología en un actor global fuertemente comprometido con los problemas de su entorno.

armoniosas con sus clientes/as, proveedores/as, competidores/as, gobiernos con los que trata y el medio ambiente natural. Cuando un grupo de corporaciones lo practica, *kyosei* puede convertirse en una fuerza poderosa para la transformación social, política y económica. El *kyosei* corporativo presenta cinco etapas: (1) una empresa trabaja para asegurar un flujo predecible de ganancias y establecer posiciones sólidas en el mercado; (2) los gerentes y los trabajadores comienzan a cooperar entre sí; (3) la empresa coopera con grupos externos, como clientes/as y proveedores/as; (4) se inician operaciones comerciales a gran escala en países extranjeros; (5) la empresa establece una red mundial de socios utilizando su poder y riqueza e instan a los gobiernos nacionales a trabajar para rectificar los desequilibrios mundiales. Si bien la práctica *kyosei* y sus cinco instancias requiere un fuerte compromiso por parte de los altos directivos, las empresas que la adopten encontrarán nuevas formas de hacer negocios y avanzarán a la vanguardia de la estrategia comercial, el diseño organizacional y la práctica administrativa (Kaku, 1997).

- *Innovación social*: en la última década, este término aparece con una frecuencia significativa en diversas áreas de conocimiento, sobre todo en las ciencias sociales y en el desarrollo social y económico. Voorberg, Bekkers y Tummers (2015) aseguran que, al mismo tiempo, es un paradigma débilmente conceptualizado y lo definen como la creación de resultados duraderos que tienen como objetivo abordar las necesidades sociales cambiando fundamentalmente las relaciones, roles y reglas entre las partes involucradas a través de un proceso abierto de participación, intercambio y colaboración, cruzando así las fronteras y jurisdicciones organizacionales. Por su parte Mulgan (2006) expresa que la innovación social se refiere a actividades y servicios que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos propósitos principales son sociales. Desde la innovación social, en el sector privado, los usuarios finales son una fuente interesante de innovación ya que pueden hacerse cargo de actividades específicas en la cadena de producción y, a su vez, convertirse en co-creadores cuyas experiencias con productos o servicios agregan valor a la empresa. Por su parte, en el sector público estos usuarios finales son ciudadanos y la innovación social los moviliza para convertirse en una parte activa del proceso creativo (Voorberg, Bekkers y Tummers, 2015). Esto demuestra que la innovación social y su lógica participativa no solo influye en la satisfacción de los usuarios/as/ciudadanos/as, sino que también ayuda a las organizaciones en el cumplimiento de objetivos.
- *Responsabilidad social corporativa (RSC)*: también conocida como Responsabilidad social empresarial (RSE), es un concepto que presenta una

larga y variada historia con la posibilidad de rastrear evidencias de su construcción desde hace décadas. Sin embargo, su desarrollo fue exponencial desde los años 50 que marcaron la ‘era moderna’ de la responsabilidad social corporativa. Bowen (1953) definió a la RSC como aquellas obligaciones de los empresarios que implican: definición de políticas; toma de decisiones o el desarrollo de líneas de acción que sean deseables en términos de objetivos y valores sociales. Con los años, las definiciones proliferaron y se volvieron más concretas y en la década de 1990, el concepto hizo una transición significativa a temas alternativos como la teoría de los *stakeholders*, la teoría de la ética empresarial, el desempeño social corporativo y la ciudadanía corporativa (Porter y Kramer, 2006). Aunque es posible encontrar cientos de artículos y reportes sobre la RSC de académicos/as, empresas, ONGs, entidades gubernamentales, medios de comunicación y numerosas conferencias, libros y revistas sobre el tema (Carroll, 1999 y 1979), la Comisión Europea (2011) manifiesta que para cumplir plenamente con su RSC, las empresas deben desarrollar procesos que integren las preocupaciones sociales, ambientales, éticas, de derechos humanos y de quienes consumen sus productos o servicios en sus prácticas organizacionales. Al respecto, Marqués-Martínez (2016) añade que estos factores deben ser considerados en las operaciones comerciales y en estrecha colaboración con sus partes interesadas. En definitiva, el objetivo es maximizar la creación de valor compartido e identificar, prevenir y mitigar sus posibles impactos adversos. Actualmente la gran mayoría de las empresas realizan medición de RSC, tienen cargos gerenciales y departamentos o al menos desarrollan proyectos en esta línea.

- *Ciudadanía corporativa (CC)*: ha surgido como un término destacado en la literatura de gestión organizacional que trata sobre el papel social de las empresas (Matten y Crane, 2005). Según Vidaver-Cohen y Altman (2000) y Andriof y McIntosh (2001), la idea de entender a la empresa como parte de la ‘ciudadanía’ no es novedad, pero este concepto ha cobrado mayor interés desde principio de siglo. Garriga y Melé (2004), consideran que esto ocurre porque desde entonces se ha incrementado la conciencia de que el negocio requiere tener en cuenta la comunidad donde opera y proteger y mejorar sus condiciones sociales y ambientales. Sumando a esto, Marqués-Martínez (2016) apunta que la globalización ha avivado más este concepto haciendo surgir lo que Schwab (2008) denomina ‘*Global corporate citizenship*’ o ‘Ciudadanía global corporativa’, ya que en numerosas ocasiones la empresa debe afrontar responsabilidades que pueden escapar a la capacidad de los estados-nación como son la crisis climática, la escasez de agua potable, la pobreza, las pandemias -como el COVID 19-, el terrorismo, la corrupción, entre otros tantos desafíos.

- *Reporte corporativo y stakeholder accountability*: Cooper y Owen (2007) apuntan que los últimos años han sido testigos de un grado significativo de reforma administrativa para un número creciente de empresas que, motivadas por la construcción de reputación, proclaman sus credenciales de responsabilidad social y respaldan sus afirmaciones mediante la elaboración de reportes de sostenibilidad sustanciales. Este tipo de reportes, que a su vez apuestan por la transparencia organizacional y rendición de cuentas (Power, 1994), contribuyen a un diálogo continuo con las partes interesadas. *La Global Reporting Initiative* (GRI, 2002) agrega que los informes por sí solos brindan poco valor si no comunican a los públicos o no apoyan una conversación que influya en las decisiones y el comportamiento tanto de la organización informante como de sus partes interesadas. Al respecto, tradicionalmente las prácticas de *accountability* se centraban en rendir cuentas a públicos muy específicos que ejercían un cierto poder sobre la empresa. En el actual enfoque se incluyen nuevos públicos (como la sociedad y el medio ambiente). A su vez, la práctica de *accountability*, dentro de un marco de RSE en el que la empresa define y asume sus responsabilidades para con sus públicos, actúa en coherencia con dicho marco, e informa y comunica sobre dichas prácticas a todos sus grupos de interés (Vilanova, et al., 2006).
- *Valor compartido (Shared value)*: el concepto de valor compartido surge de una serie de artículos de *Harvard Business Review* escritos a partir del año 2006 por Porter y Kramer y se refiere a políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa promoviendo a su vez las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera (Crane, et al., 2014; Porter y Kramer, 2019). Crear valor compartido, como parte del *core business* de la organización, implica identificar y expandir la relación entre el progreso social y económico utilizando principios de valor. El valor se define como los beneficios relativos a los costos, no únicamente a los beneficios (Porter y Kramer, 2019). Hay tres formas distintas de crear valor compartido: (1) reconcibiendo productos y mercados en busca de nuevas oportunidades y atendiendo a necesidades sociales; (2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor (de hecho las oportunidades para crear valor compartido surgen porque los problemas sociales pueden crear costos económicos de la empresa); (3) construyendo *clusters* (grupos de apoyo local) para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. De esta manera, las empresas compiten pero también colaboran entre ellas y crean una masa crítica que facilita la competitividad de cada una de las organizaciones que forman parte del *cluster* (Kramer y Porter, 2011).
- *Transparencia*: a menudo se menciona en relación con la responsabilidad y presenta dos significados. Puede usarse como sinónimo de responsabilidad o

puede referirse a la dimensión ética de los negocios. En este último sentido, la transparencia implica una ausencia de soborno y corrupción en los asuntos comerciales (Henriques y Richardson, 2013). En tal sentido, el concepto se ha establecido como una necesidad en la lucha contra las irregularidades organizacionales e individuales (corrupción, fraude, escándalos financieros) y en la promoción del buen gobierno en las organizaciones, ya sean públicas o privadas (Pasquier y Villeneuve, 2007). Corresponde a una política del gobierno corporativo, entendida como el sistema de reglas, prácticas y procesos por los cuales una empresa se dirige y controla. Implica esencialmente un equilibrio entre los intereses de los diversos grupos en una organización que incluye a accionistas, empleados/as, clientes, proveedores/as, financieros/as, gobiernos y la comunidad (Pérez-Carrillo, 2009). De acuerdo con la OCDE (2004), la transparencia se relaciona con la posibilidad de que la información real de una empresa, gobierno u organización pueda ser consultada por sus partes interesadas de tal modo que estas pueden tomar decisiones con conocimiento de causa y sin asimetría de información. Esta última debe ser íntegra, exacta, oportuna y distribuida por el mejor canal posible. La transparencia también tiene por objeto mejorar las relaciones y fomentar la participación. Los instrumentos que usan las empresas para mejorar su transparencia incluyen la información financiera y/o no financiera; informes de responsabilidad social; informes de gobierno corporativo; relaciones con clientes, etc. (Perramon, 2013).

- *Productividad del carbono (Carbon productivity)*: es el valor generado por unidad de carbono utilizada. Por ejemplo, en forma de materias primas fósiles como carbón, petróleo y gas natural (Hu y Liu, 2016; Shao et al., 2014; Ekins et al., 2012). Por lo tanto, aumentar la productividad del carbono significa crear más valor con menos recursos fósiles. En 2017, Covestro cofundó el *Carbon Productivity Consortium*¹²⁵ para desarrollar una metodología que permita rastrear el uso del carbono empleado como recurso a lo largo del ciclo de vida de un producto con el objetivo de aumentar el rendimiento del carbono empleado (ROCE). Esta metodología permite ayudar a las empresas a medir y mejorar su uso y, al mismo tiempo, aprender a considerarlo como un recurso valioso. Utilizando los recursos del carbono de manera más inteligente, es posible abordar desafíos globales como la escasez de recursos y el cambio climático causado por la cantidad de carbono en forma de CO₂ en la atmósfera.
- *Marketing relacionado con la causa* (CRM por sus siglas en inglés): Mullen (1997, en Brønn y Vrioni, 2001) lo define como el proceso de formulación e

¹²⁵*Carbon Productivity Consortium* es un consorcio de líderes empresariales, representantes de gobierno y *change-makers* en todo el mundo que están luchando con los dos desafíos que definen nuestro tiempo: el crecimiento esquivo de la productividad y la catástrofe climática inminente. Más información en <http://carbonproductivity.com/>. Consultada por última vez el 28 de octubre de 2019.

implementación de actividades de marketing que se caracterizan por contribuir con una cantidad específica a un esfuerzo sin fines de lucro designado que, a su vez, hace que los clientes participen en intercambios que proporcionan ingresos. En definitiva, es una estrategia de marketing por medio de la cual una empresa colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios; implica a tres agentes: empresa, causa y consumidor (Buil, Melero y Montaner, 2012). Pretende fortalecer el posicionamiento de una organización como un actor socialmente responsable combinando estrategias tales como: marketing para organizaciones sin fines de lucro; mezcla de marketing; filantropía corporativa, RSC, gestión de recaudación de fondos y RP (Varadarajan y Menon, 1988). El marketing con causa permite cumplir con objetivos de rentabilidad y a su vez, contribuir a la mejora de la sociedad (Smith y Alcorn, 1991). El auge de esta estrategia empresarial se debe a que cada vez más consumidores cuestionan las consecuencias de sus propios actos de consumo e intentan utilizar su poder de compra eligiendo empresas que demuestren intenciones contribuir a la mejora de la sociedad (Buil, Melero y Montaner, 2012).

Financieras

- *Financiación combinada*: también llamada financiación mixta o *blended finance*, se refiere en términos generales a los acuerdos o estructuras financieras que mezclan recursos de distinta naturaleza y buscan vincular, a través de asociaciones ejecutivas, a organizaciones gubernamentales, instituciones de desarrollo, sociedad civil y/o entidades de derecho privado para inversiones relacionadas con los Objetivos del Desarrollo Sostenible. La práctica combina la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) con otros recursos privados o públicos, con el fin de 'apalancar' fondos adicionales de otros actores (Pereira, 2017). Si bien es necesario analizar minuciosamente el uso y la estructura idóneos de los instrumentos financieros combinados, la financiación combinada correctamente concebida permite que los gobiernos movilicen fondos oficiales con capital privado; compartan riesgos y rendimientos y sigan centrándose en los objetivos sociales, ambientales y económicos del país en ámbitos de interés público (Majanen y Muhtar, 2015). El Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE acordó en febrero de 2016, desarrollar "un programa de trabajo inclusivo, específico y orientado a los resultados" sobre financiamiento combinado (OCDE, 2016). Este modelo se ha visto reflejado en una serie de proyectos y fondos que han atraído miles de millones de dólares de inversión institucional adicional en los cuatro sistemas clave de inversión en ODS: alimentos y uso de la tierra; ciudades; energía y materiales y salud y bienestar (Taskforce, 2018).

- *Banca ética*: según Cortés-García (2009) esto supone la irrupción más avanzada de la RSC en el negocio bancario. Por su parte, Cotón y Castro (2011:269) añaden que la banca ética se refiere “a un tipo de entidad financiera que permite obtener beneficios sociales y medioambientales, además de obtener los beneficios económicos de las entidades financieras convencionales”. En definitiva, se trata de una institución bancaria que concede préstamos o créditos a aquellas personas y empresas que tengan un proyecto de impacto social y/o ambiental. Abad-Segura y Valls-Martínez (2018) apuntan que surge de la necesidad de integrar la ética con la actividad corporativa equilibrando el compromiso social y ambiental con la rentabilidad económica y que el criterio ético afecta íntegramente a la entidad y no sólo a la creación de determinados productos éticos o a la participación en criterios de responsabilidad social de la empresa. No es un tema nuevo: en Europa existen entidades alineadas a esta perspectiva desde 1980; por ejemplo, Triodos Bank (Holanda, con sede en España); Oikobank (Alemania) y ANS (Suiza) (Ávalos y San Emeterio, 2003).
- *Valor combinado*: Jed Emerson fundó en el año 2000 *el Center for Blended Value*, un *think tank*¹²⁶ con sede en Colorado (Estados Unidos) que promovió el concepto de inversiones de ‘valor combinado’. Se trata de un marco conceptual emergente en el que las organizaciones sin fines de lucro; las empresas y las inversiones se evalúan en función de su capacidad para generar una combinación de valor financiero, social y ambiental. Se debe ir más allá de la creencia tradicional de que el valor económico de una organización está separado de su valor social/ambiental. Una propuesta de valor combinado de cualquier inversión dada comprende que ambas funciones deben integrarse y evaluarse completamente para maximizar la creación de valor social/ambiental y financiero y los retornos de los accionistas. En esta línea, se plantea el ROI (retorno de la inversión) combinado: es la herramienta mediante la cual se evalúan los rendimientos generados por la aplicación del capital social en este mercado integrado. Además, se reconoció la importancia de crear métricas efectivas para evaluar el valor económico, social y ambiental de la propuesta de valor combinado (Emerson, 2003).
- *Inversión de impacto*: siete años después de que surgiera el término ‘valor combinado’ (Emerson, 2003) aparece el concepto de ‘inversión de impacto’ (*impact investing*) en las discusiones entre un grupo de inversores y pioneros de la industria en 2007. Estas personas estaban unidas por su interés en evaluar el rendimiento potencial y real de su capital a través de algo más que

¹²⁶Castillo define a los *Think Tanks* como “organizaciones formadas por intelectuales y analistas diversos que reciben contratos o encargos (de organizaciones públicas y privadas) para analizar ideas y proyectos y proponer formas de aplicación de diferentes actividades gubernamentales y/o industriales” (2001:51).

una lente financiera pasiva. La idea detrás de la inversión de impacto es que los inversores pueden buscar retornos financieros al mismo tiempo que abordan intencionalmente los desafíos sociales y ambientales. El eje está puesto en la reorientación en torno al valor combinado como el principio organizador: el uso del capital para maximizar el valor integrado total con múltiples aspectos del desempeño. El movimiento tiende a centrarse en el capital privado y los préstamos directos debido al poder sin igual que estas inversiones tienen para generar impacto social (Bugg-Levine y Emerson, 2011). Un inversionista de impacto busca producir resultados sociales beneficiosos que no ocurrirían sino por su inversión en una empresa social (Brest y Born, 2013).

- *Inversión socialmente responsable (ISR)*: SRI, por sus siglas en inglés en alusión a los términos '*socially responsible investing*', corresponde a la inversión que no solo considera la rentabilidad sino también el impacto social o medioambiental. Perspectiva que surgió en la década de 1950, principalmente asociado al rechazo de ciertos grupos religiosos interesados en que su dinero no se utilizara en 'cuestiones pecaminosas' (como el juego, alcohol, tabaco, etc.). Desde la década pasada se generalizó a ámbitos de actuación empresarial como una forma de actuar en los mercados financieros a través de la cual se intenta aunar los rendimientos económicos con beneficios para las personas y el planeta (Ávalos y San Emeterio, 2003). En 2006, Naciones Unidas presentó los Principios de Inversión con el objetivo de homogeneizar las prácticas que integran la SRI. Estos principios son de carácter voluntario y están elaborados por inversionistas para inversionistas que pretenden incorporar las variables ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG o ESG en inglés '*Environmental, social and governance*') en sus decisiones de inversión (fondos responsables). En la literatura sobre la temática es posible encontrar diversas formas de nombrar estas prácticas, entre las que destacan: 'inversión socialmente responsable' (Statman, 2008); 'inversión ética' (Schwartz, 2003); 'inversión sostenible' (Weber, 2005) o 'inversión responsable', esta última empleada por los PRI.
- *Filantropía de riesgo (Venture philanthropy)*: aparece en los 90 y llevó a quienes defienden esta perspectiva a afirmar que podría revolucionar la concesión de subvenciones y el sector sin fines de lucro (Moody, 2008). Ofrece una combinación de servicios de financiación del desarrollo y profesionales basados en el desempeño para organizaciones con fines sociales ayudándoles a expandir su impacto. Este es un enfoque de asociación de alto compromiso análogo a las prácticas de capital de riesgo en la construcción del valor comercial de las empresas. En su forma moderna, la filantropía de riesgo se desarrolló significativamente en los EE. UU. a mediados de la década de 1990; se apoderó del Reino Unido a partir de 2002

y ahora se está expandiendo a Europa continental. La filantropía y su enfoque en la creación de capacidad en organizaciones empresariales con fines sociales, que combina las finanzas apropiadas con el asesoramiento estratégico empresarial, lo convierte en un proveedor distintivo de capital. Como una industria relativamente joven, la filantropía de riesgo enfrenta muchos desafíos: comunicar y comercializar lo que hace; desarrollar un menú de instrumentos financieros y servicios de asesoramiento; medir el desempeño y el impacto social y colaborar con proveedores de capital complementarios como fundaciones (John, 2006).

2.1.3. El triple impacto y sus modelos de negocio

En 1987, los activistas John Elkington y Julia Hailes fundaron la Consultora *SustainAbility*¹²⁷ para acompañar empresas que buscaban liderar el camino hacia la economía sostenible. Fue el mismo año en que la Comisión *Brundtland* publicó el ya mencionado informe “Nuestro futuro común” y su definición fundamental de desarrollo sostenible, que prestaba atención a las dimensiones sociales y económicas de la agenda ambiental. Elkington y Hailes consideraban necesario encontrar un lenguaje común que permitiera integrar las tres dimensiones y resonara en el cerebro de los negocios. A modo de antecedentes, ya se habían acuñado otros términos tales como ‘excelencia ambiental’ (Peters y Waterman, 1982) con el libro de gestión más vendido en 1982 y dirigido a profesionales de negocios y ‘consumidor verde’ (Elkington y Hailes, 1988) que procuraba ayudar a movilizar a los consumidores a presionar a las empresas sobre cuestiones ambientales (Henriques y Richardson, 2013).

En este contexto, en 1994 Elkington acuñó el término ‘*Triple bottom line*’ (3BL o TBL por sus siglas en inglés) traducido al español como ‘Triple impacto’, ‘Triple línea de base’, ‘Triple balance’ o ‘Triple resultado final’. En sus comienzos, el mismo se utilizó en diversos textos e informes del autor, incluido un artículo en *California Management Review* sobre estrategias comerciales (Elkington, 1994); el informe “*Engaging Stakeholders*” de 1996 de *SustainAbility* y el libro de 1997, “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*” (Elkington, 1997). En 1995 había desarrollado la hoy ampliamente conocida fórmula de las 3P ‘*people, planet and profits*’ (personas, planeta y ganancias) (Elkington, 2013). A partir de ese momento, el concepto contó con la rápida aceptación por parte de corporaciones, gobiernos, ONG y grupos de activistas. Sin embargo, todavía resulta

¹²⁷*SustainAbility* es un proveedor global líder de servicios de consultoría ambiental, salud, seguridad, riesgos sociales y servicios relacionados con la sostenibilidad. Trabajan con las organizaciones líderes del mundo ofreciendo soluciones innovadoras y ayudándoles a comprender y gestionar sus desafíos de sostenibilidad. Para ello, cuentan con más de 5.500 personas en más de 40 países y territorios trabajando en más de 160 oficinas. Más información en <http://sustainability.com> Consultada por última vez el 30 de octubre de 2019.

necesario mayor análisis e investigación académica al respecto (Norman y MacDonald, 2004; Pava, 2007; Alhaddi, 2015).

La idea detrás del paradigma TBL es que el éxito de una empresa puede y debe medirse no solo por el resultado financiero tradicional generalmente expresado en términos de ganancias, retorno de la inversión (ROI) o valor para sus accionistas, sino también por su desempeño social y ambiental. Si bien el comportamiento responsable de una empresa es esperable, la novedad del TBL radica en que el impacto social y ambiental debe medirse, calcularse, auditarse e informarse de la misma manera que el desempeño financiero (Norman y MacDonald, 2004). En definitiva, Elkington (1997) sugiere que las empresas necesitan medir su éxito también por su impacto en la economía en general, en el medio ambiente y en la sociedad en la que operan.

Entonces, una empresa de triple impacto debería ser capaz de medir, documentar e informar un ROI positivo en los tres resultados finales: económicos, ambientales y sociales, así como los beneficios que las partes interesadas reciben en las mismas tres dimensiones descritas a continuación (Wirkus y Rutfjäll Rittner, 2016; Alhaddi, 2015; Giménez, et al., 2012; Slaper y Hall, 2011; Hubbard, 2009; Elkington, 1997):

- *Económica*: se refiere al flujo de dinero de una empresa (por ejemplo, ingresos y egresos, impuestos, factores del clima empresarial, etc.). Esta dimensión vincula además al crecimiento de la organización con el de la economía en la que se inscribe y qué tan bien contribuye a apoyarla. En otras palabras, se enfoca en el valor económico proporcionado por la organización al sistema circundante de una manera que lo mejora y promueve su capacidad de apoyar a las generaciones futuras.
- *Social*: involucra el impacto que la empresa tiene internamente y en las comunidades en las que trabaja. Hace referencia a la realización de prácticas comerciales justas y beneficiosas para el trabajo, el capital humano y la comunidad. Las organizaciones (y las plantas de fabricación) brindan oportunidades equitativas; fomentan la diversidad; promueven la conexión dentro y fuera de la comunidad; aseguran la calidad de vida y proporcionan procesos democráticos y estructuras de gobierno responsables.
- *Ambiental*: implica la gestión de los recursos que la empresa utiliza en sus operaciones (por ejemplo, energía, tierra, agua) y de los subproductos creados por sus actividades (por ejemplo, desechos, emisiones al aire, residuos químicos, etc.). Requiere la realización de prácticas que no comprometan los recursos ambientales para las generaciones futuras, entre ellas el uso eficiente de los recursos energéticos; la reducción de las emisiones de gases de efecto y la minimización de la huella ecológica. Al respecto, el libro de Bennett y James (1998) titulado “*The Green Bottom Line*” identifica seis dominios de contabilidad ambiental a nivel de empresa: contabilidad de

energía y materiales; gestión financiera relacionada con el medio ambiente; evaluación del ciclo de vida; evaluación del costo del ciclo de vida; evaluación de impacto ambiental y evaluación de externalidades ambientales.

Estos conceptos corresponden a los tres pilares del desarrollo sostenible que a menudo han sido interpretados por economistas como capitales económicos, sociales y ambientales (Henriques y Richardson, 2013). En esta línea, Dyllick y Hockerts (2002) aseguran que, para lograr la sostenibilidad a largo plazo, las empresas que procuren el TBL deben administrar su capital entendido como aquello que utilizan para generar valor. En este punto, los autores enfatizan que no solo deben gestionar el capital económico, sino también su capital social y su capital natural:

- *Capital económico*: se refiere a la viabilidad financiera. Si bien calcularlo parece bastante sencillo (sumar los activos de una empresa y restar los pasivos), la dificultad surge al momento de definir específicamente qué son los activos corporativos. Tradicionalmente, se incluían los activos fijos (por ejemplo, terreno, edificios, instalaciones y maquinaria) y los activos actuales (cuentas bancarias, bienes en existencia, cuentas por cobrar). No obstante, el activo intangible, históricamente con menor relevancia en los estados contables y financieros, se vuelve cada vez más importante y conduce a nuevos conceptos como son el capital intelectual y organizacional. En este sentido, la sostenibilidad económica requiere que las empresas administren tanto el capital financiero (capital, deuda), como el capital tangible (maquinaria, tierra, existencias) y el capital intangible (cálculo, inventos, *know-how*, rutinas organizacionales, etc.).
- *Capital social*: existen dos tipos diferentes de capital social: (1) el capital humano (las habilidades, motivación y lealtad de los empleados/as y socio/as comerciales) y (2) el capital social (que incluye la calidad de los servicios públicos como un buen sistema educativo, infraestructura o apoyo cultural al emprendimiento). Las empresas requieren internalizar los costos sociales; mantener y aumentar el *stock* de capital; evitar exceder las capacidades de carga social; fomentar estructuras para la autorrenovación; fomentar la democracia; ampliar la gama de opciones de las personas y distribuir recursos y derechos de propiedad de manera justa. En definitiva, las empresas sostenibles agregan valor a las comunidades con las que operan al aumentar el capital humano de los socios individuales y al promover el capital social de estas comunidades al mismo tiempo que lo administran de tal manera que los interesados puedan entender sus motivaciones y estar de acuerdo con el sistema de valores de la compañía.
- *Capital Natural*: la empresa debe tener presente que hay dos tipos principales de capital natural: 1- los recursos naturales renovables (madera,

pescado, maíz, etc.) o los no renovables (combustibles fósiles, biodiversidad, calidad del suelo, etc.-); 2- los servicios ecosistémicos (por ejemplo, estabilización climática, purificación del agua, remediación del suelo, reproducción de plantas y animales). La necesidad de comprender los vínculos entre el sistema industrial y el ecosistema ha llevado a la noción de un ‘metabolismo industrial’ (Ayres, 1989, 1995 citado en Dyllick y Hockerts 2002). Esta idea concibe la industria como un organismo vivo que consume energía y materiales y crea la producción deseada (en forma de productos y servicios) así como la producción no deseada (en forma de emisiones de desechos). Si el organismo industrial consume más energía y materiales de los que pueden reproducirse o si emite más emisiones de las que pueden ser absorbidas a través de sumideros naturales, el sistema industrial se vuelve ecológicamente insostenible. En consecuencia, las empresas ecológicamente sostenibles utilizan sólo recursos naturales que se consumen a un ritmo inferior a la reproducción natural o a un ritmo inferior al desarrollo de sustitutos y no causan emisiones que se acumulan en el medio ambiente a una velocidad superior a la capacidad del sistema natural para absorberlas y asimilarlas. Finalmente, no realizan actividades que degraden los servicios del ecosistema.

En definitiva, el TBL puede ser entendido como una herramienta tanto de gestión para la toma de decisiones como de reporte para optimizar la calidad de la información que se brinda a la sociedad. El desafío clave para trabajar en la rendición de cuentas para el desarrollo sostenible en los negocios es integrar la contabilidad, los informes y las auditorías financieras, sociales, ambientales y éticas y, al mismo tiempo, mejorar el rendimiento utilizando esta información en la toma de decisiones corporativas (Henriques y Richardson, 2013).

A modo de síntesis, en la práctica, el TBL existe como una especie de cuadro de mando integral que captura en números y palabras el grado en que cualquier empresa crea o no valor para sus accionistas y para la sociedad. Esto refleja un aumento en el valor de la compañía, incluyendo su rentabilidad tanto para los grupos accionistas y su capital económico, como ambiental y social (ver Cuadro 3) (Savitz, 2013).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

	Dimensiones		
	Económica	Ambiental	Social
M e d i d a s t í p i c a s	Ventas, ganancias, ROI	Contaminantes emitidos	Salud y seguridad social
	Impuestos pagados	Huella de carbono	Impactos comunitarios
	Flujos monetarios	Reciclaje y reutilización	Derechos humanos, privacidad
	Empleos creados	Uso de agua y energía	Responsabilidad del producto
	Relaciones con proveedores/as	Impactos del producto	Relaciones con los empleados
	Total	Total	Total

Cuadro 3. Triple impacto (adaptación al español). Fuente: Savitz (2013).

El cuadro presentado por Savitz (2013) es una simplificación. Las tres dimensiones no presentan una unidad de medida común. Las ganancias se miden en dólares, pero el desafío se presenta al medir los indicadores sociales y ambientales. Por tal motivo, Slaper y Hall (2011) debaten una serie de estrategias de medición:

- *Monetizar todas las dimensiones*, incluidos el bienestar social o el daño ambiental: si bien eso tendría el beneficio de tener una unidad común (dólares), este enfoque ha sido debatido por la dificultad que implica poner el precio correcto a los humedales perdidos o a las especies en peligro de extinción. Según Henriques y Richardson (2013), la rentabilidad, que es una preocupación central para accionistas y un elemento de la dimensión económica, pero no es todo. Por lo tanto, expresar, por ejemplo, el impacto ambiental en términos del costo de restaurar o prevenir daños es una forma de medir el impacto ambiental. Esta puede o no ser una buena forma de hacerlo, pero no es en sí misma una medida directa del desempeño financiero. Es solo una forma de utilizar unidades financieras (como libras o dólares) para capturar el desempeño ambiental. En síntesis, muchos de los costos y beneficios sociales y ambientales son intangibles (como los riesgos de reputación o los impactos en la biodiversidad) y por lo tanto, son notoriamente difíciles de capturar y convertir en valores monetarios.

También hay quienes argumentan que directamente no es posible sumar o restar los resultados sociales y ambientales a los resultados financieros, ya que no se podría afirmar que una vida humana vale más que la preservación de una vista panorámica (Jacobs, 1991).

- *Calcular el TBL en términos de un índice:* siempre y cuando exista un método de contabilidad universalmente aceptado que permita hacer comparaciones. Sin embargo, queda cierta subjetividad que lleva a dudar si cada dimensión debería o no obtener la misma ponderación y quién decidiría esto.
- *Medir cada dimensión de manera independiente:* por ejemplo ‘Acres de humedales’ sería una medida y el progreso se mediría en función de la creación, destrucción o estatus *quo* de los humedales a lo largo del tiempo. La desventaja de este enfoque es la proliferación de métricas que pueden ser pertinentes para medir la sostenibilidad.

Para Henriques y Richardson (2013), la dificultad en la ponderación de las dimensiones pone en duda si sumar el triple resultado final tiene sentido desde una perspectiva de sostenibilidad. El desafío es desarrollar un marco para la contabilidad de sostenibilidad basado en un enfoque genuino de ‘todo el sistema’. De acuerdo con lo expuesto por Hubbard (2009), medir la sostenibilidad organizacional es una tarea de por sí compleja ya que no es una fórmula simple o directa y este proceso se vuelve más difícil a medida que sus términos y condiciones para medir continúan cambiando mientras se realiza esta medición.

Sumando a esto, desde el TBL, una empresa debe medir su desempeño en relación con sus públicos desde una perspectiva más amplia que la tradicional. La mayor amplitud implica incluir a todas las partes interesadas, además de los accionistas, como parte de aquellos a quienes se les debe rendir cuenta. Algunas organizaciones determinan lo que es importante para su estrategia e informes a través de consultas con sus grupos de interés y/o enfoques de cuadro de mando integral. Otros utilizan modelos diseñados por consultores de contabilidad de gestión, como el marco de informes de valor de *Pricewaterhouse Coopers* (Gilmour y Caplan, 2001; Atkinson y Epstein, 2000; Henriques y Richardson, 2013).

Al no existir un método universal para calcular el TBL ni un estándar general aceptado para las medidas que comprenden a cada categoría del TBL, las organizaciones pueden adaptar el marco general a sus necesidades. Miles de empresas en todo el mundo han estado midiendo e informando su desempeño en las esferas ambiental, económica y social. Y un número creciente de inversores institucionales y particulares, consumidores y trabajadores están comenzando a evaluar a las empresas de acuerdo con el TBL. La sostenibilidad y el TBL entonces, no son simplemente una cuestión de buena ciudadanía corporativa o de ética

empresarial, sino que se vuelven un principio fundamental de la gestión corporativa inteligente (Savitz, 2013).

Para Dyllick y Hockerts (2002), tradicionalmente las empresas (impulsadas por el mercado de valores) han tendido a enfatizar demasiado las ganancias a corto plazo al concentrarse más en los resultados trimestrales que en la base del éxito a largo plazo. Tal obsesión con los beneficios a corto plazo es contraria al espíritu de la sostenibilidad, que requiere que la empresa satisfaga las necesidades de sus públicos tanto en el futuro como en la actualidad. A partir de la perspectiva del TBL, la sostenibilidad económica por sí sola deja de ser una condición suficiente para la sostenibilidad general de una empresa, lo cual puede tener éxito en el corto plazo; sin embargo, a largo plazo, se requiere que las tres dimensiones se satisfagan simultáneamente. Como las tres dimensiones del concepto de TBL están interrelacionadas, pueden influirse mutuamente de múltiples maneras, integrando aspectos a corto y largo plazo.

En esta línea, de acuerdo con Elkington (2013), la transición hacia el capitalismo sostenible será compleja y las empresas podrían liderar el cambio utilizando el TBL. Pero ¿por qué las empresas? En respuesta, Hart (1997) explica que, si bien las raíces de la crisis de sostenibilidad del mundo son sociales y políticas, sólo las corporaciones tienen los recursos, el alcance global y la motivación para lograr la sostenibilidad. La cual depende a su vez de siete revoluciones estrechamente vinculadas que podrían/deberían abrir camino al uso del TBL como una herramienta estratégica de negocios (Elkington, 2013):

1. *Mercados*: las empresas operan en mercados más abiertos a la competencia, tanto nacional como internacional. Por lo tanto, los negocios deben reenfocar sus inversiones y acciones siguiendo las tendencias de mercado con la finalidad de ser competitivos en un ambiente económico dinámico. En este entorno, un número cada vez mayor de empresas ya se ve desafiado por los clientes y los mercados financieros sobre aspectos relacionados a sus compromisos y desempeño de TBL.
2. *Valores*: mundialmente, los valores humanos y sociales están siendo redefinidos por lo que las compañías se tornan vulnerables en base a sus acciones. Cuando cambian, como parecen hacerlo con cada generación, las compañías deben adaptarse para no unirse a la lista de las que han sufrido las consecuencias de las crisis basadas en valores.
3. *Transparencia*: las empresas están encontrando sus maneras de pensar prioridades, compromisos y actividades bajo un escrutinio cada vez más intenso. Algunas formas de divulgación son voluntarias, pero otras evolucionan desde el exterior. Este proceso de apertura está siendo impulsado por la unión de nuevos sistemas de valores y tecnologías de la comunicación más accesibles. A su vez, los grupos de interés exigen cada vez

más información para comparar y clasificar el desempeño de las empresas competidoras.

4. *La tecnología del ciclo de vida*, que a su vez impulsa la revolución de la transparencia. Progresivamente, las empresas deben responder por los efectos colaterales de sus acciones haciéndose responsables del ciclo de vida de sus productos desde muy atrás en la cadena de suministro; o sobre las implicaciones de sus productos en tránsito, en uso y cada vez más, después de que su vida útil haya terminado. Esto conduce a nuevos avances tecnológicos en materia de producción cada vez más circulares y regenerativos.
5. *Alianzas*: están surgiendo nuevas formas de asociación entre empresas y entre estas y otras organizaciones, incluidos algunos grupos de campaña líderes. Las organizaciones que alguna vez se vieron a sí mismas como enemigas están proponiendo estrategias de relacionamiento a los oponentes que consideran poseedores de algunas de las claves del éxito en el nuevo contexto.
6. *Tiempo*: a partir de la industrialización, el tiempo se volvió corto y adquirió valor monetario. Pero la agenda de sostenibilidad promueve un cambio profundo en la forma en que entendemos y manejamos el tiempo. Las empresas descubren que el tiempo actual se está volviendo cada vez más ‘amplio’. El desafío será dejar de pensar en dos o tres años, como tradicionalmente lo han hecho la mayoría de los políticos y líderes empresariales, para pensar en décadas, generaciones y en algunos casos, siglos. En definitiva, los impactos en un período de tiempo más largo, aunque posiblemente sean más difíciles de capturar son, en última instancia, los importantes.
7. *Gobierno corporativo*: en última instancia, sean cuales sean los impulsores, el fin comercial de la agenda de TBL es responsabilidad de la junta corporativa. Esta revolución está impulsada por cada una de las otras y también está dando como resultado un giro totalmente nuevo en el debate sobre el gobierno corporativo. Cuanto mejor sea el sistema de gobierno corporativo, mayores serán las posibilidades de que podamos construir un capitalismo verdaderamente sostenible. Hasta la fecha, sin embargo, la mayoría de los activistas de TBL no han centrado sus actividades en las juntas ni, en la mayoría de los casos, tienen una comprensión detallada de cómo funcionan las juntas y los sistemas de gobierno corporativo. Esto, sin embargo, constituye un terreno clave para el futuro.

Si bien las empresas privadas lideran la ola del TBL, las organizaciones sin fines de lucro y las entidades gubernamentales también pueden usarlo. De hecho, una importante cantidad de ONGs han adoptado elementos del TBL y algunas se han

asociado con empresas privadas para abordar cuestiones generales de sostenibilidad que afectan a las partes interesadas en común. En paralelo, organismos internacionales, así como gobiernos estatales, regionales y locales están utilizando cada vez más el TBL y otros marcos de evaluación de sostenibilidad similares como herramientas de toma de decisiones y monitoreo del desempeño. Por su parte, algunos partidos políticos, especialmente los partidos verdes, ponen en juego elementos del TBL en la definición de sus plataformas de gobierno y diseño de políticas públicas (Slaper, 2011).

En definitiva, el TBL pretende crear una nueva medida del desempeño que, abordado colaborativamente, lucha contra la insostenibilidad de los patrones de creación y distribución de riqueza (McDonough y Braungart, 2002). En tal sentido, los gobiernos tienen un rol clave en el diseño de políticas ambientales que frenen, aceleren o preserven el desarrollo de empresas según destruyan o agreguen valor al capital natural y social. Elkington (2013) distingue cuatro tipos principales de compañías que coexisten a lo largo del camino evolutivo hacia una economía sostenible y que requieren el desarrollo de políticas ambientales específicas según sus características:

- *Langostas*: pensado desde la analogía de este insecto en la cosecha, las langostas corporativas destruyen el valor social y ambiental y socavan las bases para el crecimiento económico futuro; presentan un modelo de negocio insostenible a largo plazo; no respetan la capacidad de carga de los sistemas sociales, ecosistemas o economías; son incapaces de prever los efectos negativos del sistema, junto con la falta de voluntad para prestar atención a las alertas tempranas y aprender de los errores. Los gobiernos deben ampliar los sistemas regulatorios para controlar y sancionar a este tipo de empresas.
- *Orugas*: a diferencia de las anteriores, son más difíciles de detectar porque sus impactos son relativamente locales la mayoría de las veces; tienen el potencial para la transformación aparentemente más sostenible, y operan en sectores donde hay evidencia de que las compañías pioneras ya están comenzando a cambiar hacia la sostenibilidad y la creación de valor. Aquí, el desafío para los gobiernos es proporcionar las condiciones apropiadas para que las viejas empresas evolucionen y las nuevas crezcan.
- *Mariposas*: son fáciles de detectar, aunque la mayoría son relativamente pequeñas. Entre sus características, presentan un modelo de negocio sostenible, aunque puede volverse menos sostenible a medida que el éxito impulsa el crecimiento, la expansión y la creciente dependencia de los mercados financieros y los grandes socios corporativos; un fuerte compromiso con las agendas de RSC y desarrollo sostenible; cada vez más, participación en relaciones simbióticas; vínculos indirectos persistentes con actividades degenerativas y tienden a aparecer en 'pulsos' esporádicos. Las

políticas gubernamentales diseñadas para ayudar a las orugas corporativas ‘sanas’ generalmente también servirán a las mariposas corporativas. El gobierno también puede alentar el cambio identificando, apoyando y celebrando cualquier compañía que pase de la etapa de oruga a la de mariposa.

- *Abejas*: presentan un modelo de negocio sostenible basado en la innovación constante; un conjunto claro y apropiado de principios comerciales basados en la ética; gestionan de manera sostenible los recursos naturales, sociales y económicos; crean poderosas asociaciones y trabajan en equipo; moderan los impactos de las orugas corporativas en su cadena de suministro, aprenden de los errores de las langostas corporativas y, en ciertas circunstancias, impulsan los esfuerzos de las mariposas corporativas. Aquí las políticas ambientales deben apoyar y estimular el crecimiento y la propagación de las abejas corporativas.

Dadas las tendencias actuales, las presiones que trabajan a favor del desarrollo sostenible solo pueden aumentar. A medida que esto ocurra, veremos muchos patrones de cambio en los comportamientos corporativos. Algunas compañías que siguen siendo fuertemente degenerativas intentarán mejorar su imagen corporativa a través de la imitación inteligente de los rasgos de las mariposas y las abejas melíferas. No será raro encontrar a la misma corporación mostrando una combinación de comportamientos de langosta, oruga, mariposa y abeja simultáneamente, pero ninguna compañía está destinada a permanecer atrapada para siempre en forma de langosta. Con el estímulo y el liderazgo adecuados, cualquier organización puede comenzar el viaje transformador, aunque generalmente es más fácil pasar de la oruga a la mariposa que de la langosta a la abeja (Elkington, 2013).

Ahora bien, aunque el TBL ha estimulado gran parte de la actividad corporativa y ha diseñado herramientas que pueden generar expresiones cuantificadas de rendimiento de triple resultado final, no es suficiente para cubrir todo el terreno de la sostenibilidad (Pantaleão y Pinheiro, 2017; Henriques y Richardson, 2013). Se presentan a continuación algunas de las críticas que el modelo de TBL ha recibido a lo largo de estos años. Estas quizás revelan en realidad oportunidades para seguir desarrollando un concepto que sin ser el único, es necesario para la sostenibilidad.

1. *Escasa investigación académica*: si bien es un concepto ampliamente utilizado por diversos tipos de organizaciones y se difunde en medios de comunicación, ha habido relativamente poca investigación académica sobre este tema (Norman y MacDonald, 2004; Pava, 2007; Alhaddi, 2015).
2. *Falta de claridad sobre los criterios de transparencia*: el reclamo de transparencia por parte de quienes apoyan el TBL es especialmente débil. Las corporaciones tienen la obligación de divulgar cierta información a los grupos

de interés más allá de los resultados financieros, pero la verdadera pregunta es qué información tienen realmente derecho a reclamar los grupos de interés y cómo justifican tales reclamos (Norman y MacDonald, 2004). Para Pava (2007), este problema sobre los límites de lo que es apropiado y no apropiado revelar no es exclusivo de los defensores de la contabilidad TBL, ya que concierne a todos los interesados en una mayor y mejor divulgación corporativa. En la misma línea, Henriques y Richardson (2013) manifiestan que el establecimiento de límites de responsabilidad no es un mero problema técnico que pueda resolverse fácilmente. En la práctica, es un tema altamente político que, en última instancia, sólo puede resolverse mediante la negociación privada (entre las partes interesadas afectadas), los cambios en las normas de la sociedad o la regulación gubernamental.

3. *Falta de profundidad y claridad en la definición:* a pesar de que la mayoría de los documentos de los defensores de TBL están escritos explícitamente para presentar a los lectores el concepto, es difícil encontrar una definición cuidadosa del mismo, y mucho menos una metodología o fórmula (análoga a los cálculos en un estado de resultados corporativos) para calcular los nuevos resultados finales. En los lugares donde se espera una definición, se suele encontrar solo afirmaciones vagas sobre los objetivos del enfoque TBL (Norman y MacDonald, 2004). Pava (2007) coincide en que todavía faltan cuestiones que profundizar y mejorar, pero lo que se ha logrado es un paso en la dirección correcta.
4. *En realidad, no se trata de una novedad:* gran parte de los elementos que definen al TBL ya estaban presentes en el movimiento de la RCS. Se podría argumentar que lo nuevo del movimiento TBL es el énfasis en la medición y la presentación de informes. Pero esto tampoco es cierto. Aquellos que usan el lenguaje de TBL son parte de un movimiento mucho más grande, a veces identificado por el acrónimo SEAAR (*social and ethical accounting, auditing and reporting*) que ha producido una variedad de estándares competitivos incluida la *Global Reporting Initiative (GRI)*, el SA 8000 de *Social Accountability International*, el AA1000 de *AccountAbility*, así como partes de varios estándares ISO.
5. *Dificultad en la medición de los tres resultados finales:* por un lado, el movimiento no desarrolla ninguna fórmula para medir objetivamente los resultados finales sociales (y ambientales) que sea verdaderamente análoga a la metodología de sumar y restar utilizada en la contabilidad financiera (Norman y MacDonald, 2004; Jamali, 2006). Henriques y Richardson (2013) agregan que esta búsqueda no es una novedad. Una breve revisión de los libros de historia contable revelará que el desarrollo de metodologías para dar cuenta de los impactos sociales y ambientales de los negocios fue una búsqueda popular durante la década de 1970. Por otro lado, la dimensión

económica del triple resultado final solo se comprende parcialmente. A menudo se ha identificado simplemente con el desempeño financiero y en otras ocasiones, con algo más amplio (Henriques y Richardson, 2013). En esta línea, Pava (2007) argumenta que no es posible resumir el desempeño financiero con un solo número objetivo; por lo tanto, no se debe esperar la medición del desempeño social y ambiental de esa manera. Para el autor, los informes de TBL son una metáfora para recordarnos que el desempeño corporativo es multidimensional. Por su parte Rogers y Ryan (2001) argumentan que para que estos reportes sean completamente efectivos, el entorno corporativo necesita un cambio sustancial del pensar que tal acción conlleva riesgos.

6. *Dificultad en el análisis de avances y comparaciones:* sin ningún resultado social o ambiental real para calcular, las empresas no tienen que preocuparse por tener estos ‘resultados’ en comparación con otras empresas dentro o fuera de su sector; tampoco es probable que haya una gran preocupación por el hecho de que se vea que la empresa ha tenido un ‘resultado final’ social y ambiental en declive a lo largo de los años o bajo la actual dirección. De año en año, algunos de estos resultados probablemente mejorarán y otros probablemente disminuirán. Para una empresa, la comparabilidad a lo largo del tiempo puede ser difícil y lenta sin una recopilación completa de estos informes y un práctico sistema de archivo. La empresa también puede cambiar los indicadores que elige informar con el tiempo, tal vez porque cree que los nuevos indicadores son más relevantes, y esto puede frustrar la comparabilidad (Norman y MacDonald, 2004). Internamente sucede lo mismo: la investigación sobre informes ambientales corporativos voluntarios indica que tienden a ser únicos, generalmente independientes, desequilibrados y carecen de consistencia y comparabilidad de un año a otro (O'Dwyer, 2001). Si bien Pava (2007) coincide con la incapacidad de medir y rastrear el desempeño social y ambiental de una manera significativa, consistente y comparable, no es correcto culpar a los defensores del TBL por este fracaso ya que sería culpar al único grupo que ha notado este problema y está tratando de remediarlo. Sobre este punto, ya en 1997 Elkington reconocía la dificultad inherente en la comparación de los informes de TBL cuando debido al flujo constante de las tres dimensiones y a cómo se mueven de forma independiente, una encima o debajo de otra.
7. *Posible manipulación de la información en los informes:* tanto Norman y MacDonald (2004) como Pava (2007) coinciden en que algunas compañías pueden abusar de los principios del TBL para promover sus propios intereses y que incluso los estados de resultados auditados están sujetos a manipulación. Según Cerin (2002, en Henriques y Richardson, 2013) esto sucede porque en la contabilidad tradicional, los indicadores, procedimientos

y reglas están estrictamente regulados por la legislación externa y las normas profesionales, pero no es el caso de la contabilidad social y ambiental, donde los indicadores a menudo se determinan dentro de la corporación, lo que conduce a una mala calidad de la información y provoca informes de mala calidad. Estos informes acaban funcionando más como una herramienta de marketing que como una innovación contable. Para el mismo Elkington (2020, 2018), el concepto de TBL, junto con sus variantes posteriores, ha sido capturado y diluido por contadores y consultores de informes. Miles de informes TBL se producen ahora anualmente, aunque no está nada claro que los datos resultantes se agreguen y analicen de manera que realmente ayuden a los tomadores de decisiones y a los responsables políticos a rastrear, comprender y gestionar los efectos sistémicos de la actividad humana.

8. *Dificultad en la atención simultánea y equitativa de las tres dimensiones:* generalmente los esfuerzos de la mayoría de las empresas se centran en un solo objetivo de desarrollo a la vez. La investigación aún no ha proporcionado una discusión en profundidad sobre cómo conciliar los tres pilares de sostenibilidad (Jamali, 2006; Milne y Byrch, 2011; Schaltegger et al., 2016; Longoni y Cagliano, 2018; Muñoz-Pascual et al., 2019). Elkington (2018) asegura que el problema es cultural y repercute en los negocios, las finanzas y los mercados. Mientras que los/las CEO, CFO y otros/as líderes corporativos mueven el cielo y la tierra para asegurarse de que alcanzan sus objetivos de ganancias, esto ocurre muy raramente con sus objetivos de personas y del planeta. Claramente, para el autor el TBL no ha logrado enterrar el paradigma de línea de fondo único.

Savitz (2013) ha estudiado los ejemplos exitosos y fallidos de empresas y corporaciones que han adoptado el rendimiento y la sostenibilidad de los resultados finales triples. El autor argumenta que la principal forma de lograr el triple resultado final es generar valores duraderos para los accionistas y las partes interesadas de forma conjunta con intereses mutuos superpuestos. Sostiene que el liderazgo debe tener la visión de alinear el negocio de una manera armoniosa y equilibrada entre los tres dominios de lo económico, lo social y el medio ambiente para satisfacer a todas las partes interesadas de las empresas con el punto óptimo de la sostenibilidad empresarial.

Por otro lado, a mediados de 2018, el autor del término Jhon Elkington manifestó en su artículo en *Harvard Business Review* titulado “25 Years Ago I Coined the Phrase ‘Triple Bottom Lin’. Here’s Why It’s Time to Rethink It.”, que desde sus comienzos el TBL ha sido entendido como un enfoque más bien contable que persigue el objetivo de medir el desempeño financiero, social y ambiental de una corporación durante un período de tiempo. Sin embargo, el autor plantea que la idea original era aún más amplia, que pretendía alentar a las empresas a rastrear y administrar el valor agregado (o destruido) económico (no solo financiero), social y

ambiental. Por tal motivo se marca la necesidad de un ‘retiro del mercado’ del punto actual para avanzar hacia un cambio radical del sistema.

En su último libro -“*Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism*”- Elkington (2020), afirma que si bien el TBL inspiró y dio paso a perspectivas y modelos tales como: el doble y cuádruple impacto; la inversión socialmente responsable (SRI, por sus siglas en inglés *socially responsible investing*; ISR, en español); el ESG (*environmental, social and governance*: factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo); el reporte integrado e incluso otros conceptos más innovadores como *Net Zero*, *Carbon Productivity* y Biomímesis entre otros, permanece la necesidad de contener y controlar a través de leyes, estándares organizacionales y valores profundos las consecuencias del capitalismo tradicional.

Para el autor, el nuevo enfoque del TBL debe funcionar como una triple hélice en la creación de valor; provocar un cambio genuino y profundo en los negocios hacia el capitalismo sostenible y estimular la regeneración de nuestras economías, sociedades y biosfera. De hecho, ya hay quienes afirman la necesidad de agregar un cuarto elemento a la fórmula del triple impacto. Por ejemplo, Pantaleão y Pinheiro (2017) mencionan que si bien es posible encontrar conceptos como propósito, progreso, ética y gobernanza; citando a Walker (2011) los autores afirman que lo que está faltando es el reconocimiento de que las personas no solo son únicamente seres gregarios, sino que también son individuos que buscan dotar de sentido a sus acciones. Por ello, agregan el ‘propósito’ que origina la perspectiva del ‘*quadruple bottom line*’ (QBL) o ‘cuádruple impacto’. Con ello se reconoce que la sostenibilidad debe ser relevante y significativa para la persona -y nosotros sumamos: para la empresa-, vinculándola así con el significado y los valores que dan lugar al propósito individual -y también al organizacional-.

Dentro de estas perspectivas es posible encontrar el trabajo de B Lab y las *B Corporations* (o B Corps). De hecho, Elkington afirma que más allá de la necesidad de ajustar el concepto del triple impacto para profundizar el cambio, estas empresas están demostrando que es posible crear negocios que utilicen el poder del mercado para resolver problemas sociales y ambientales:

I see a bright ray of hope coming from the high-energy world of B Corporations. There's a lot of momentum there (...). All are configured around the TBL -dedicated to being not just “best in the world,” but “best for the world.” Major companies like Brazil's Natura and Danone's North American operation are now B Corps, with other multinational corporations considering how to follow suit (2018:3).

2.1.4. Las benefit corporations o sociedades BIC

El emergente Cuarto Sector, el TBL y el QBL proponen cambios en el campo de juego de la economía ya que, para prosperar, las empresas que se inscriban en este

paradigma necesitan un ecosistema propicio que se adapte a sus características (Doherty et al., 2014). Se requiere un esfuerzo sostenido a escala internacional que permita adoptar otros marcos regulatorios; incorporar instrumentos financieros alternativos y transformar la cultura empresarial (Biermann et al., 2012).

Cuando se hizo evidente la frustración de quienes dirigen empresas sociales frente a los obstáculos y limitaciones de las formas tradicionales sin fines de lucro y con fines de lucro, las jurisdicciones comenzaron a responder con nuevas formas híbridas (Clark et al., 2012; Reiser, 2011):

- Uno de los primeros países en movilizarse fue Reino Unido, que estableció el marco regulatorio de las sociedades CIC (*Community Interest Company*) en 2004. Una empresa CIC está formada con fines de beneficio comunitario que puede ofrecer a sus inversionistas dividendos limitados, pero debe bloquear sus activos y ganancias más allá de estos desembolsos limitados en el flujo de beneficios comunitarios.
- Por su parte, en 2008, Estados Unidos, llegó la figura legal de las sociedades L3C (*Low-Profit Limited Liability Company*) que enmarca a aquellas compañías de responsabilidad limitada formadas para promover significativamente el logro de uno o más propósitos caritativos o educativos y para quienes ni la producción de ingresos ni la apreciación de la propiedad pueden ser un propósito significativo. Una L3C puede tener inversionistas habilitados a recibir desembolsos ilimitados durante la existencia de la L3C o al disolverse, y si la L3C deja de perseguir sus propósitos educativos y caritativos, se convierte en una Compañía de Responsabilidad Limitada (LLC) ordinaria.
- Además, las empresas han podido obtener la certificación privada como ‘B Corps’ desde 2006 gracias a la iniciativa de la organización sin fines de lucro B Lab, sobre la que profundizaremos más adelante. Las B Corps deben consignar en sus Estatutos que los grupos fiduciarios deben considerar el impacto de sus decisiones en múltiples públicos no accionistas, incluidos el medio ambiente y la comunidad. Aquellas empresas solicitantes que cumplan con los estándares de B Lab obtienen licencia de la marca B Corp y están sujetas a auditorías de manera continua. B Lab, por supuesto, no puede conferir forma legal a una organización. Sin embargo, al variar las estructuras de gobierno y transmitir información sobre las entidades conformes, el estatus de B Corporación atrae a las empresas sociales de una manera similar a las formas híbridas oficiales.

En medio de esta ebullición, en 2010, Maryland (Estados Unidos) se convirtió en el primer estado en establecer una forma de sociedad denominada ‘*Benefit Corporation*’ (BC) o ‘Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo’ (BIC) en Latinoamérica. Esta nueva forma combina la legislación estatal habilitante con un

sistema de certificación de terceros (Reiser, 2011). Baudot et al. (2020) señalan que en Estados Unidos 40 estados y el Distrito de Columbia ya han promulgado, o han comenzado el proceso legislativo para promulgar, la legislación que reconoce a las sociedades BIC como una forma legal de negocio. A su vez, en Latinoamérica se ha creado la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) en Colombia (Hiller, 2013; Murray, 2012) y recientemente en Perú y Ecuador. En Europa, solo Italia cuenta con la Ley que reconoce a las ‘Società Benefit’ (Clark et al., 2012). Si bien las BIC representan una pequeña porción del total de empresas a nivel global, el número ha aumentado notablemente: en 2013 había 300 BIC registradas, mientras que en 2017 ya existían 5500.

Desde los primeros estadios de la Ley de BC, Callison (2012) apunta que la ONG norteamericana B Lab, ha trabajado para alentar a diferentes legislaturas estatales a adoptar la denominada Ley de ‘*Benefit Corporations*’ con el fin de redefinir el propósito de las organizaciones comerciales. Esto permitiría eliminar obstáculos existentes para articular la doble misión de obtener ganancias y promover el bien común.

Cummings (2012) añade que las sociedades BIC presentan las siguientes características distintivas (ver Figura 10): (1) además de los objetivos con fines de lucro, tienen un objeto social de crear un impacto material positivo en la sociedad y el ambiente; (2) los deberes de quienes dirigen la empresa se amplían para requerir la consideración de los intereses públicos además de los intereses financieros de grupos accionistas y (3) están obligados a informar anualmente sobre el desempeño social y ambiental general utilizando un estándar apropiado de terceros.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

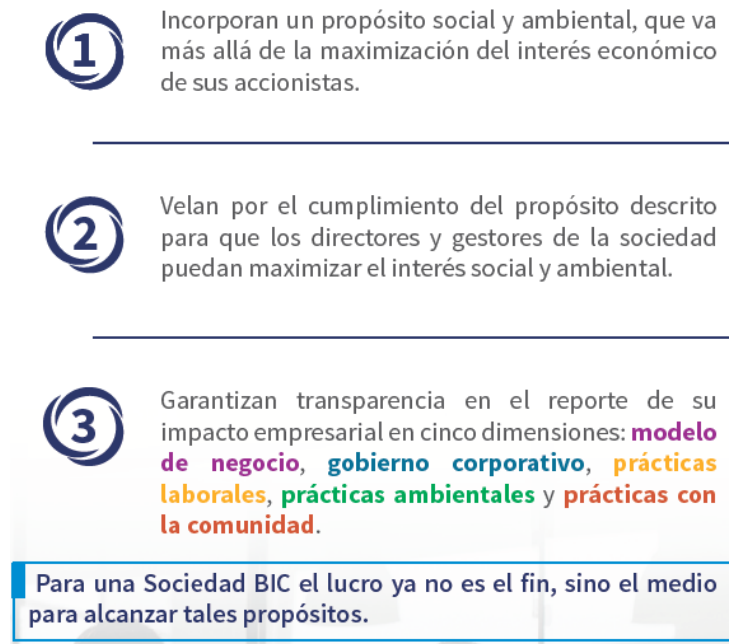


Figura 10. Características de las sociedades BIC. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2020).

2.2.5. Las B Corps o Empresas B

Las B Corps o *B Corporations* (Empresas B en su capítulo latinoamericano) son un fenómeno emergente dentro de este contexto de nueva genética económica. Forman parte del Cuarto Sector de la economía y del ecosistema de las *for-benefit corporations* -*benefit corporations*, empresas BIC, de triple impacto, con propósito, híbridas (por mencionar algunos nombres recibidos)-. Al respecto, Park (2018) y Nicholas y Sacco (2017) aclaran que, si bien cohabitan en el escenario del Cuarto Sector de la economía, persiguen el triple impacto y tienen mucho en común Las *benefit corporations* y las *B Corporations* certificadas (también conocidas como B Corps o Empresas B), no son el mismo tipo de empresas (Ver Figura 11). Algunas de las diferencias más relevantes son: las primeras están constituidas oficialmente siguiendo la legislación de sociedades de beneficio e interés colectivo (disponibles solo en algunos países) y no requieren certificar como B Corp; las segundas deben estar certificadas por una tercera parte (*B Lab*) y, si existe legislación, deben estar registradas como *benefit corporations*.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Requirement	Certified B Corporations	Benefit Corporations
Accountability	Directors required to consider impact on all stakeholders	Same as Certified B Corporations
Transparency	Company must publish a public report assessing its overall impact against a third-party standard	Same as Certified B Corporations ^a
Performance	Must achieve a minimum verified score of 80 on the B Impact Assessment. Recertification required every three years against an evolving standard.	Self-reported
Availability	Available to any for-profit business in the world	Available only in specific countries (Colombia and Italy) and specific U.S. states (currently thirty-five states, plus Washington, DC, and Puerto Rico) that have passed benefit corporation legislation
Cost	Annual B Corp certification fees range from \$500 to more than \$50,000, depending on annual sales	Filing fees vary by jurisdiction. See benefitcorp.net for more information
Role of B Lab	Certifying body and supporting nonprofit behind the movement. Offers access to Certified B Corporation logo, portfolio of services, and global community of practice among B Corps.	Developed model legislation. Works for passage of benefit corporation legislation in new jurisdictions. Offers free reporting tool to meet transparency requirements. No role in oversight.

^aNeither public reporting nor use of a third-party standard is currently required for Delaware benefit corporations. Details are available at bcorporation.net or benefitcorp.net.

Figura 11. Análisis comparativo entre Benefit Corporations y B Corps. Fuente: Honeyman y Jana (2019).

Honeyman y Jana (2019) explican que si la empresa es una corporación y se encuentra dentro de una de las jurisdicciones que ha aprobado la legislación de *Benefit Corporations*, entonces se le solicitará que se registre como tal. Si en cambio, la empresa tiene su sede fuera de cualquiera de las jurisdicciones que han aprobado leyes, aún no será posible constituir una *Benefit Corporation*. Pero, para cumplir con el requisito legal que la habilita a convertirse en una B Corp Certificada debe comprometerse a través de sus Estatutos, entre otras cosas, a considerar el impacto de sus operaciones en todas sus partes interesadas y no solo accionistas. Además, debe asegurar que, en caso de que se estableciera una legislación sobre *Benefit Corporation* en su país, la empresa se registrará como tal para conservar su certificación B Corp.

En el presente apartado profundizaremos sobre las B Corp, las cuales surgieron en 2006 en los Estados Unidos y Canadá impulsadas por la organización sin fines de lucro *B Lab*, con el objetivo de redefinir el sentido del éxito empresarial (Correa, 2019). La propuesta está centrada en medir el éxito corporativo no solo en términos económicos, sino también (y con la misma o incluso mayor relevancia) incluir indicadores de impacto sociales y ambientales. Por ejemplo: acceso a educación de

calidad; consumo consciente, reducción de basura, obesidad, acceso al agua potable, a energía y alimentos de calidad; empleo con sentido, regeneración de ecosistemas y valoración de la biodiversidad. En definitiva, las B Corps procuran utilizar los instrumentos del mercado para construir bienes de interés público (Correa et al., 2020) o el bien común.

En febrero de 2017, *B Lab* tenía su sede en Berwyn (Pennsylvania, Estados Unidos) con oficinas adicionales en Nueva York, San Francisco y Denver. Su estrategia continúa centrada en impulsar el cambio sistémico a través de cuatro iniciativas interrelacionadas: (1) construir una comunidad de B Corps Certificadas; (2) promover una legislación que cree una nueva forma corporativa que cumpla con estándares más altos de propósito, responsabilidad y transparencia; (3) acelerar el crecimiento de las ‘inversiones de impacto’ mediante el uso del sistema de calificación de *B Lab* y (4) galvanizar el apoyo para el movimiento al compartir las historias de B Corps (*B Lab*, 2015 en Cao et al., 2017).

Kim et al. (2016) apunta que para poder ser una B Corp Certificada como tal, *B Lab* ha desarrollado una herramienta de medición llamada “*B Impact Assessment - BIA*” (o Evaluación de Impacto B -EIB-) a través de la cual, las empresas deben demostrar que están creando valor para múltiples partes interesadas-no accionistas-: por ejemplo, para sus empleados/as, la comunidad local y el medio ambiente. Una vez que una empresa cruza un cierto umbral de desempeño en estas dimensiones, realiza enmiendas a su estatuto corporativo para incorporar las necesidades de todas las partes interesadas en las obligaciones fiduciarias de cargos directivos y funcionarios. Estos pasos demuestran que una empresa sigue una filosofía de gobierno fundamentalmente diferente a la de una corporación tradicional centrada en los accionistas.

Movimiento Global

Respecto a su alcance y según el Informe Anual de 2009 de *B Lab*, un total de 74 B Corps Certificadas fueron designadas como fundadoras. A finales de 2016, existían ya un total de 1.789 B Corps Certificadas en todo el mundo (ver Figura 12) (Cao et al., 2017). En su última publicación, Marquis (2020) explora el rápido crecimiento de las empresas que optan por certificarse como B Corps, tanto en los Estados Unidos como a nivel internacional (ver Figura 13) y argumenta que las B Corps desempeñarán un papel cada vez más vital en la sociedad moderna. Actualmente hay 3.564 B Corps Certificadas en el mundo que operan en 150 industrias de 74 países¹²⁸. Entre ellos, Afganistán, Australia, Brasil, Chile, Kenia, Mongolia, Reino Unido, España y Zambia. La expansión se debe en gran parte al trabajo colaborativo de *B Lab* y sus *Global Partners* alrededor del mundo. Estos socios estratégicos incluyen a *B Lab U.S.*, *B Lab Europe*, *B Lab Taiwan*, *B Lab Canadá*, *Sistema B*

¹²⁸ Estadística disponible en <https://bcorporation.net/>. Consultada por última vez el 6 de octubre de 2020.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Latinoamérica, *B Lab Australia y New Zeland*, *B Lab East África*, *B Lab Hong Kong/Macau y B Corp China Team* (Honeyman y Jana, 2019).



Figura 12. Cantidad de B Corps en el mundo. Fuente: Sistema B Internacional (2020).¹²⁹

En España se encuentra la Fundación B Lab Spain¹³⁰ para servir a la comunidad de empresas B Corp en el país. Su origen se remonta a 2015, año en que la agencia de impacto social *Roots For Sustainability* (R4S) fue elegida *Country Partner* de B Lab para representar el movimiento B Corp en España. Después de cuatro años de actividad, en 2019, R4S da un paso adelante y constituye B Lab Spain para crear un vehículo con entidad propia que impulse la comunidad B Corp en España.

¹²⁹ Imágenes extraídas del Facebook oficial del Sistema B Internacional. Disponible en <https://bit.ly/2GE3mYw>. Consultado por última vez el 6 de octubre de 2020.

¹³⁰ Más información sobre B Lab Spain en <https://www.bcorpSpain.es/b-lab-es>

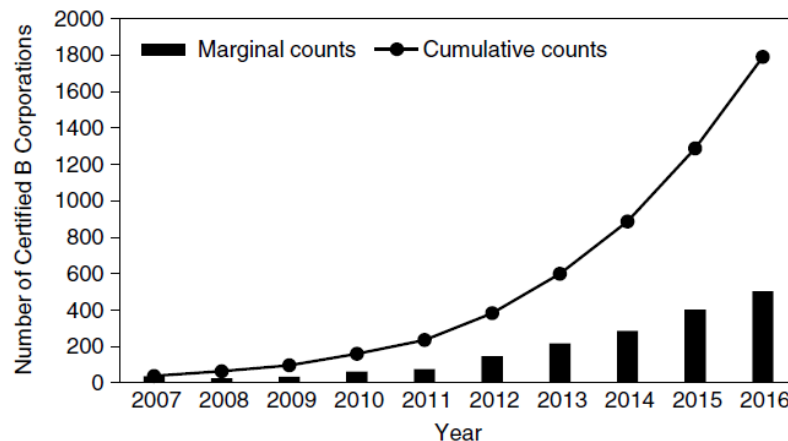


Figura 13. Evolución en el recuento B Corps desde el 2007 al 2016. Fuente: Cao et al. (2017).

Correa et al. (2020:5) agregan que:

El potencial de las Empresas B -o B Corps- radica justamente en la ampliación voluntaria pero vinculante del propósito de la empresa. Superar el compromiso de maximizar la rentabilidad financiera como foco central de la gestión empresarial permite desarrollar estrategias de largo plazo que hagan compatible el tamaño de la economía con los límites ecosistémicos y con las necesidades sociales. Las Empresas B pueden operar en cualquier sector de la economía, pues la redefinición del propósito puede realizarse en toda empresa donde sus accionistas estén dispuestos a redefinir su misión.

Características

Este nuevo tipo de empresas poseen ciertos elementos distintivos que las diferencian de las empresas tradicionales. Presentamos a continuación sus características (ver Figura 14):

1. *Se comprometen a crear impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (propósito):* las B Corps son empresas que definen su propósito en el objeto social de sus estatutos legales, el cual atraviesa cada una de las actividades que desarrollan en el mercado.
2. *Amplían el deber fiduciario (requisito legal):* asumen la responsabilidad de hacer un cambio de estatutos en el plazo de 1 año desde su fecha inicial de certificación. La esencia de este cambio es que los grupos accionistas de la empresa acuerden que en el momento de tomar decisiones, no solo se considerarán sus intereses, sino también los de otros públicos de interés (proveedores/as, comunidad y medio ambiente). Si existe una ley de

Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo¹³¹ sancionada en el país de la empresa, que otorga una figura legal, podrá también optar por esta condición.

3. *Se comprometen a operar con altos estándares de gestión y transparencia:* Para saber si la empresa está cumpliendo realmente con el propósito declarado en sus estatutos, es necesario medirlo. Para ello se pone a disposición la Evaluación de Impacto B (EIB) que permite medir el desempeño socioambiental y determinar si las empresas cumplen con los requisitos mínimos para obtener la Certificación de B Corp o Empresa B. Todas las Empresas B Certificadas comparten su Reporte de Impacto B, públicamente en www.bcorporation.net. Este reporte presenta un resumen del puntaje de la empresa en la EIB por área de impacto y sin contener información detallada.
4. *Son parte de una Comunidad (Declaración de Interdependencia):* reconocen su interdependencia es decir, la dependencia recíproca con otras empresas con las que comparten principios y valores. No son entes aislados; forman parte de un sistema y avanzan en conjunto hacia un objetivo común teniendo presente que sólo en relación con otros es posible lograr mayores resultados.

¹³¹El objetivo de la Ley de Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo (BIC) es brindar un reconocimiento legal a las empresas de Triple Impacto (social, ambiental y económico) para protegerlas entendiendo que son un sector clave para evolucionar hacia una nueva economía más inclusiva y sustentable. Además, permite que el espíritu fundacional de la empresa perdure en el tiempo más allá de los cambios en las estructuras y equipos. La Ley BIC ha sido aprobada en Colombia (2019), Perú y Ecuador (2020). En Argentina, Brasil y Chile aún se espera su aprobación. Bajo la denominación de “*Benefit Corporation*” en Estado Unidos, esta legislación ha sido reconocida como Ley en 37 de los 50 estados y actualmente, más de 10.000 compañías se amparan en ella. En Europa sólo está vigente en Italia. Más información disponible en <https://bit.ly/36B4eYQ>. Consultada por última vez el 6 de octubre de 2020.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

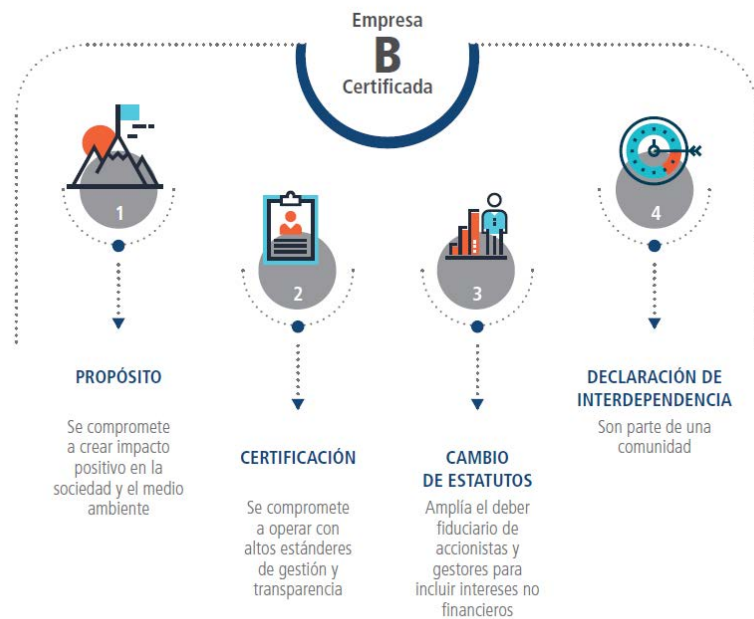


Figura 14. Características de las B Corps. Fuente: Correa (2019).

Algunas ventajas de certificar

En esta sección describiremos los beneficios de certificar como B Corp según lo expuesto en la última edición del *“The B Corp Handbook: How You Can Use Business as a Force for Good”*, Honeyman y Jana (2019):

1. Formar parte de una comunidad global de líderes

Las empresas B Corp han destacado los beneficios de sentirse parte de algo más grande que una empresa individual. Han remarcado aspectos como la positividad, la colaboración, la diversidad de experiencias, la innovación y la alegría de compartir valores fundamentales y un claro sentido de propósito que inspira, motiva y energiza para usar sus negocios como una fuerza para el bien.

El rigor del proceso de certificación como B Corp requiere una gran dedicación, lo que ayuda a filtrar las empresas que no están verdaderamente comprometidas a cumplir con altos estándares de desempeño, responsabilidad y transparencia. El resultado es un grupo apasionado y altamente innovador de empresas más conscientes social y ambientalmente del planeta. Si bien el movimiento de las corporaciones B comenzó en los Estados Unidos, nunca tuvo la intención de seguir siendo un fenómeno estadounidense.

Además, B Lab apoya las iniciativas y comunidades que impulsan el movimiento B Corp tales como:

- *Comunidades B*: son comunidades geográficas de personas que utilizan la fuerza de los negocios para hacer el bien. En el centro de cada Comunidad B están las empresas B Corp Certificadas. Se encuentran lideradas por voluntarios/as que trabajan o son dueños de empresas B Corp. Su propósito es crear conexiones; incrementar el impacto positivo de la Comunidad B Corp y sensibilizar a la sociedad sobre la economía B. Al momento del cierre de esta Tesis, la autora se encuentra participando del grupo motor de la Comunidad B Andalucía que junto a Barcelona y Madrid constituyen la red de Comunidades B en España.
- *Ciudades + B o Cities CAN B*¹³²: movimiento global de ciudades que trabajan por ser cada vez más prósperas, sostenibles, inclusivas y resilientes, contribuyendo a los desafíos mundiales plasmados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Procura avanzar a través del trabajo asociativo y articulado de todos los sectores participantes de la ciudad: ciudadanos/as, empresas, gobierno, emprendedores/as, innovadores/as sociales, academia y sociedad civil organizada, para impulsar un cambio cultural que redefina la forma en que asumimos la responsabilidad y el impacto sobre las ciudades que construimos y habitamos. Actualmente son Ciudades + B o están en proceso, Santiago de Chile, Río de Janeiro (Brasil), Mendoza y Córdoba (Argentina), Edimburgo (Escocia), Barcelona (España) y Asunción (Paraguay).
- *Academia B*¹³³ (*Latinoamérica*) y *B Academics (Global)*¹³⁴: red de educadores/as e investigadores/as de todo el mundo que se comprometen a acelerar el movimiento empresarial sostenible mediante el estudio del movimiento global de las B Corps y las *Benefit Corporations*. B Academics y Academia B trabajan desde el ecosistema global de B Lab y la comunidad de B Corp para compartir las mejores prácticas e identificar oportunidades de colaboración con respecto a la investigación, la enseñanza y el aprendizaje experimental.
- *WeTheChange*¹³⁵: grupo de mujeres directoras ejecutivas de B Corps certificadas y otras organizaciones impulsadas por un propósito y reunidas por una declaración de colaboración.

¹³²*Cities CAN B*. Más información en <http://www.citiescanb.org/>. Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

¹³³*Academia B*. Más información en <https://academiab.org/>. Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

¹³⁴*B Academics*. Más información en <http://www.bacademics.org/>. Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

¹³⁵*WeTheChange*. Más información en <https://wethechange.net/>. Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

- *Comunidad Jurídica Global B*¹³⁶: tiene el objetivo de impulsar una agenda de incidencia en un marco regulatorio y políticas públicas favorables a este movimiento.
- *Multiplicadores B*¹³⁷ y *B Leaders*¹³⁸: son, desde sus órbitas de acción, impulsores/as y agentes de cambio hacia una nueva economía integral y sistémica. Incorporan en su oferta de valor el acompañamiento y la formación de empresas de triple impacto. B Lab, desde su diferentes *global partners* ofrece el curso de Multiplicadores B.
- *B Movement Builders*¹³⁹: liderado por Danone y Natura, es una coalición de empresas que cotizan en bolsa con alrededor de mil millones de dólares en ingresos. Están comprometidas con los principios del Movimiento B y toman acciones individuales y colectivas para escalar y acelerar el cambio hacia la economía de triple impacto.
- *B Impact teams*¹⁴⁰: son equipos autoorganizados de estudiantes de nivel universitario de Estados Unidos que ayudan a las empresas a medir y gestionar su impacto utilizando la Evaluación de Impacto B. Algunos ejemplos son: *CU Impact Catalyst teams*; *CU Boulder's Sustainability Marketplace*; *St. Joe's University Capstone Course*; *Portland State University, NC State*; *UNC & Duke -B Corp Clinic* y *North Carolina State University*. En España, la *Business School Barcelona EADA* lleva adelante este programa.
- *B team*¹⁴¹: creado por Richard Branson, fundador y dueño del conglomerado Virgin. Se trata de un equipo de trabajo conformado por CEOs, expertos/as y otras personas de gran influencia en importantes multinacionales de todo el mundo, cuyo único objetivo es encontrar un «Plan B» para la economía. En su propósito afirman que “*our economic model is broken*”, *but we can build a new one that is sustainable, trusted and strong.*”
- *Sustennials*¹⁴²: plataforma de contenidos que procura acompañar a una generación de jóvenes cada vez más consciente de la crisis social y ambiental a partir de información e inspiración que le permita transformar sus valores en acciones concretas para promover la cultura sostenible.

¹³⁶*Comunidad Jurídica global B*. Más información en <https://wethechange.net/>. Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

¹³⁷*Multiplicadores B*. Más información en <https://bit.ly/36GrSTW> (Sistema B), <https://bit.ly/2Swz2lg> (B Lab Spain). Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

¹³⁸*B Leaders*. <https://bleaders.uk/> (Reino Unido). Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

¹³⁹*B Movement Builders*. Más información en <https://bcorporation.net/b-movement-builders>. Consultado por última vez el 14 de octubre de 2020.

¹⁴⁰*B Impact teams*. Más información en <https://bcorporation.net/educators/teams>. Consultado por última vez el 14 de octubre de 2020.

¹⁴¹*B Team*. Más información en <https://bteam.org/>. Consultado por última vez el 14 de octubre de 2020.

¹⁴²*Sustennials*. Más información en <https://sustennials.org/>. Consultado por última vez el 20 de octubre de 2020.

2. Atraer talento e involucrar a los/las empleados/as

Cada vez son más las personas que prefieren trabajar en empresas de triple impacto. Las B Corps representan una gran oportunidad para quienes buscan un mayor significado en su trabajo. Honeyman y Jana (2019) resaltan que Goldman Sachs descubrió que los/las *millennials*, que actualmente representan más del 50 por ciento de la fuerza laboral global (y que representarán más del 75 por ciento de la fuerza laboral global para 2025), tienen necesidades específicas en el trabajo que son dramáticamente diferentes de las generaciones anteriores. Entre ellas destaca el deseo de alinear los valores personales y corporativos. Para atraer y retener a este grupo, las empresas deben brindar recompensas más allá de las ganancias financieras. También buscan la integración trabajo-vida, lo que significa dedicarse a algo que les apasiona, de modo que puedan satisfacer tanto una necesidad económica como la necesidad de un propósito superior.

3. Incrementar la credibilidad y generar confianza

La certificación de B Corp genera credibilidad y confianza en la marca por ser un estándar independiente y riguroso de terceros que evalúa todos los aspectos del negocio, desde el trato con trabajadores/as, hasta la participación en la comunidad y el impacto general en el ambiente. En definitiva, ayuda a convertir los conceptos ambiguos de ‘verde’ o ‘responsable’ en algo concreto y mensurable.

4. Benchmarking y mejora del desempeño

La mayoría de las B Corps informan que uno de los mayores beneficios del proceso de certificación es atravesar por la Evaluación de Impacto B, una herramienta gratuita que mide el impacto de las operaciones de la empresa en sus trabajadores/as, su comunidad y el medio ambiente en una escala de cero a 200 puntos. Esto permite que cualquier empresa pueda compararse con sus pares de la industria y mejorar considerablemente su rendimiento a lo largo del tiempo. Además, la Evaluación de Impacto B es particularmente valiosa porque funciona como herramienta de gestión. No importa cuán sostenible sea un negocio; sin duda se encontrarán puntos que pueden seguir mejorándolo para beneficiar aún más a sus partes interesadas.

A los fines de optimizar estos procesos, B Lab creó la plataforma de datos *B Analytics*¹⁴³ que agrega y analiza automáticamente los datos de la Evaluación de impacto B de las empresas con las que trabaja. Con *B Analytics*, una empresa puede rastrear fácilmente el desempeño corporativo de negocios similares a lo largo del tiempo.

5. Proteger la misión de una empresa a largo plazo

¹⁴³*B Analytics*. Más información en <https://b-analytics.net/>. Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

Uno de los principales desafíos para los que se creó B Corp fue evitar que cuando un negocio se vende, no se diluyan los valores sociales y ambientales originales de la empresa. Las B Corps Certificadas, además de cumplir con rigurosos estándares de desempeño social y ambiental, modifican sus documentos rectores, el ADN legal de su negocio, para brindar un mayor apoyo al mantenimiento de su misión social y ambiental a lo largo del tiempo.

6. Visibilidad mediática y concienciación

Las B Corps tienen características que las hacen diferenciarse y destacarse en medios de comunicación, eventos masivos, foros y seminarios. Cada vez son más los espacios de difusión que permiten a estas empresas ser reconocidas. Las B Corps han aparecido en artículos publicados por medios prestigiosos como: *The Economist*, *The Guardian*, *New York Times* y *Wall Street Journal*, *CBS Evening News*, *CNN* y *PBS News Hour*.

Para ampliar la voz, B Lab, la comunidad de B Corps Certificadas y el movimiento de personas que utilizan los negocios como una fuerza para el bien, crearon colaborativamente el medio digital *B the Change*¹⁴⁴.

Proceso de certificación¹⁴⁵

La certificación como B Corp va más allá de la certificación a nivel producto o servicio; es la única que mide el desempeño social y ambiental de una empresa. La Evaluación de impacto B, a través de la cual es posible acceder a la certificación, evalúa cómo las operaciones y el modelo comercial de una empresa impactan en sus trabajadores/as, comunidad, medio ambiente y clientes/as. Desde la cadena de suministro y materiales de entrada, hasta las donaciones filantrópicas, pasando por beneficios para empleados/as, la certificación B Corp demuestra que la empresa cumple con los más altos estándares de desempeño.

El impacto positivo está respaldado por requisitos de transparencia y rendición de cuentas. La certificación B Corp no solo demuestra dónde sobresale la empresa ahora, sino que implica el compromiso de considerar el impacto sobre las partes interesadas a largo plazo incorporándose a la estructura legal del negocio.

Pasos del proceso de certificación:

El proceso y los requisitos de certificación pueden diferir según el tamaño y la estructura de una empresa. De acuerdo con la *Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises*¹⁴⁶, los pasos para certificar una

¹⁴⁴B the Change. Más información en <https://bthechange.com/>. Consultado por última vez el 7 de octubre de 2020.

¹⁴⁵ Proceso de certificación B Corp. Más información en <https://bcorporation.net/certification>. Consultado por última vez el 8 de octubre de 2020.

¹⁴⁶ B Lab 2020, *Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises*. Disponible en <https://bit.ly/2I9cbud>. Consultada por última vez el 8 de octubre de 2020.

empresa pequeña o mediana implican (ver Figura 15): involucrar a los y las líderes de la empresa y los equipos de trabajo; completar la Evaluación de Impacto B; completar el requisito legal y verificar el proceso. En el caso de las empresas grandes, B Lab dispone de la *Large Company B Corp Certification Best Practices Guide*¹⁴⁷ donde se detallan los aspectos que este tipo de empresas debe profundizar para alcanzar la certificación.



Figura 15. Pasos para la certificación B Corp. Fuente: B Lab (2020).

Paso 1: involucrar a los/as líderes de la empresa y los equipos de trabajo

Para que la certificación sea realmente significativa, se recomienda que el liderazgo y los/las empleados/as participen y se involucren en el proceso de certificación¹⁴⁸. A medida que se avance con la Evaluación de Impacto B (EIB), es probable que se necesite información de otras personas en la empresa. Por ello, se recomienda seguir los siguientes dos enfoques para organizar y completar con éxito la EIB:

1. *Convocar a un equipo para que dirija el proceso:* identificar a las personas adecuadas (recursos humanos, operaciones, finanzas, producto, etc.) que pueden ayudar a responder con precisión las preguntas de la evaluación; organizar reuniones para determinar un cronograma para el proceso de certificación.
2. *Reunir los documentos necesarios para completar el proceso de manera autónoma:* registro de nómina/lista de empleados/as, Manual de empleados/as.; lista de las/los ‘proveedores/as importantes’ (si la empresa tiene más de 10 empleados/as debe presentar el 80% superior

¹⁴⁷ B Lab 2020, *Large Company B Corp Certification Best Practices Guide*. Disponible en <https://bit.ly/372nSxk>. Consultada por última vez el 13 de octubre de 2020.

¹⁴⁸ *Best Practice Guide. Engaging and Retaining a Diverse Workforce*. Disponible en <https://bit.ly/33GOEJf>. Consultada por última vez el 8 de octubre de 2020.

de proveedores/as por volumen de dólares; si tiene menos de 10 empleados: los cinco principales proveedores/as; desglose de ingresos de sus diversos productos y servicios; cuenta de pérdidas y ganancias; cualquier seguimiento del uso de recursos (energía, gases de efecto invernadero, agua, etc.); cualquier acción de sostenibilidad o documentos de seguimiento, informes, progreso u objetivos de RSC.

La EIB es un examen riguroso. A menudo, las empresas no alcanzan el umbral de 80 puntos (esto se explica con más detalle en el siguiente paso) en el primer intento. Con base en la experiencia de otras empresas, B Lab propone cuatro cambios comunes que las empresas deben realizar para certificarse:

1. *Crear o documentar políticas:* para toda la organización que cubran a cada empleado/a. Generar una carpeta compartida o un manual que asegure el acceso a dichas políticas.
2. *Mirar a los proveedores/as:* si aún no se está considerando el impacto de la cadena de suministro de la empresa, B Lab recomienda implementar un cuestionario simple para cada uno de los/las proveedores/as que aporte una visión general de sus políticas e insumos. A su vez, se propone crear una política de compras formalizada que describa los requisitos mínimos para proveedores/as. Para ello, B Lab pone a disposición la *Best Practice Guide. Creating Impact through Purchasing*¹⁴⁹.
3. *Adoptar una estructura de gobierno alineada con la misión:* la forma más efectiva de arraigar prácticas inclusivas e impactantes en la empresa a largo plazo es construir una alineación de misión en el ADN legal de la empresa, es decir, su estructura de gobierno real. B Lab ha desarrollado la *Best Practice Guide. The Basics of Mission-Aligned*¹⁵⁰ para acompañar dicho diseño.
4. *Realizar un seguimiento de las métricas de impacto:* como el uso de energía, de agua o la generación de residuos. Se recomienda adoptar un enfoque estratégico para realizar un seguimiento de las métricas de impacto y los indicadores clave de rendimiento internos, que brindan una imagen clara de fortalezas y otorgan puntos en la evaluación.

Algunas empresas optan por contratar además el servicio de consultoría externa para avanzar con el proceso de certificación. Dentro del movimiento B existe una comunidad creciente de profesionales y empresas que ayudan a la empresa a medir su impacto y/o navegar el proceso de certificación. En Europa, por ejemplo, se lanzó

¹⁴⁹*Best Practice Guide. Creating Impact through Purchasing.* Disponible en <https://bit.ly/3jGXrAD>. Consultada por última vez el 8 de octubre de 2020.

¹⁵⁰*Best Practice Guide. The Basics of Mission-Aligned.* Disponible en <https://bit.ly/3jIk5Zs>. Consultada por última vez el 8 de octubre de 2020.

en el mes de octubre 2020 el “*B Corp Way*”¹⁵¹, una iniciativa que pone en contacto a las empresas que buscan mejorar su impacto con consultores/as certificados/as que pueden proporcionar un soporte personalizado, basado en la metodología de B Corp y con el apoyo de B Lab. Además, con el mismo objetivo, en Latinoamérica y España se puso en marcha el programa “Camino +B”¹⁵².

Paso 2: completar la Evaluación de Impacto B

La Evaluación de Impacto B (EIB) o *B Impact Assessment* (BIA), es una herramienta *online*, gratuita, confidencial y fácil de usar diseñada por B Lab para medir los impactos sociales y ambientales de una empresa. La EIB destaca las fortalezas del negocio y permite encontrar oportunidades de mejorar en cinco aspectos, llamados ‘áreas de impacto’: gobernanza, trabajadores/as, clientes/as, comunidad y medioambiente.

Esta herramienta está diseñada para adaptarse a todo tipo de negocios, incluidos fabricantes, minoristas, empresas agrícolas y de servicios; negocios de diferente tamaño y estructura, desde empresas unipersonales hasta corporaciones multinacionales y empresas de mercados desarrollados y emergentes. Las EIB son flexibles, adaptables y estandarizadas para crear un campo de juego equitativo entre todos los grupos. Por ello, lo primero es ingresar información sobre la ubicación, el sector, la industria y el tamaño de la empresa. Estas respuestas de registro determinarán las preguntas disponibles para el seguimiento de evaluación¹⁵³.

Se necesitan de dos a tres horas para terminar un borrador de la evaluación. Honeyman y Jana (2019) recomiendan realizar estimaciones aproximadas; omitir preguntas en las que no se sepan las respuestas o seleccionar ‘no aplica (N/A)’ cuando no sean relevantes para la empresa. Lo ideal es tratar de completar la evaluación con relativa rapidez. El objetivo inicial es obtener una visión general amplia de los tipos de preguntas formuladas en la EIB; no es necesario responder correctamente a todas las preguntas en el primer intento. En definitiva, el objetivo es medir el impacto organizacional y las posibilidades de mejora.

La EIB equilibra la revisión de dos tipos de impactos:

- *Impacto operativo*: mide los resultados diarios de la gestión del negocio. Por ejemplo, el impacto medioambiental de las instalaciones, la interacción con la comunidad local, el lugar de trabajo, las compras y la estructura de gobierno. Esta sección es independiente del diseño o intención comercial. En estas preguntas, la EIB se alinea con otros estándares y certificaciones

¹⁵¹The *B Corp Way*. Disponible en <https://bcorpway.net/>. Consultada por última vez el 13 de octubre de 2020.

¹⁵² Camino + B: Latam (<https://bit.ly/33SX4NS>), España (<https://bit.ly/3lGue9E>). Consultados por última vez el 13 de octubre de 2020.

¹⁵³ En caso de que necesiten ajustar su registro, B Lab pone a disposición de las empresas el correo electrónico support@bcorporation.net.

internacionales. Esto significa que gana puntos por otras certificaciones que la empresa ya ha obtenido.

- *Impacto del modelo de negocio*: mide si el diseño intencional de la empresa crea resultados positivos específicos para una o más partes interesadas. Por ejemplo, un producto, beneficiario/a, proceso comercial o actividad (como donar anualmente el cinco por ciento de los ingresos o servir a un mercado desatendido). Ninguna otra certificación proporciona esta revisión.

En definitiva, si una empresa recicla en su oficina, repercute sobre la medición del impacto operativo; si el modelo de negocio es reciclar productos electrónicos, estamos hablando de un modelo de negocio de impacto.

Como mencionamos en párrafos anteriores, los impactos se miden en cinco áreas:

1. *Gobernanza*: evalúa la misión general, la ética, la responsabilidad y la transparencia de una empresa. Mide si la empresa ha adoptado una misión social o ambiental y cómo involucra a sus empleados/as, participantes de la junta y la comunidad para lograr esa misión. Esta sección evalúa el acceso de sus empleados/as a la información financiera; las oportunidades de los/las clientes para proporcionar comentarios y la diversidad de los órganos de gobierno de la empresa.
2. *Trabajadores/as*: aquí se evalúa la relación de la empresa con su fuerza laboral. Mide cómo la empresa trata a quienes trabajan en ella a través de compensaciones, beneficios, capacitación y oportunidades de propiedad. La categoría también se centra en el entorno laboral general mediante la evaluación de la comunicación entre la dirección y trabajadores/as, la flexibilidad laboral, la cultura corporativa y las prácticas de salud y seguridad.
3. *Clientes/as*: mide el impacto que tiene una empresa en sus clientes/as al centrarse en si una empresa vende productos o servicios que promueven el bienestar común y si los mismos están dirigidos a poblaciones desatendidas por el mercado. También mide si el producto o servicio está diseñado para resolver un problema social o ambiental (mejorar la salud, preservar el medioambiente, crear oportunidades económicas para individuos o comunidades, promover las artes/ciencias, etc.).
4. *Comunidad*: evalúa las contribuciones de la empresa al bienestar económico y social de las comunidades en las que opera y aborda temas tales como las relaciones con los/las proveedores/as, la diversidad y la participación de una empresa en la comunidad local. También mide las prácticas y políticas en torno al servicio comunitario y las donaciones caritativas, incluso si el producto o servicio de una empresa está diseñado para resolver un problema social, como el acceso a servicios básicos, salud, educación, oportunidades económicas y artes.

5. *Medio ambiente*: en esta sección se mide el desempeño ambiental de una empresa a través de sus instalaciones, materiales, emisiones y uso de recursos y energía. Las empresas responden preguntas sobre sus canales de transporte/distribución y el impacto ambiental de su cadena de suministros. Además, mide si los productos o servicios de una empresa están diseñados para resolver un problema ambiental, incluidos aquellos que ayudan en la provisión de energía renovable, conservan recursos, reducen los desechos, promueven la conservación de la tierra/vida silvestre, previenen sustancias tóxicas/peligrosas o contaminación o si se ocupan de educar, medir o asesorar para solucionar problemas ambientales.

¿Qué es una buena puntuación y qué significa mi puntuación?

A partir de la EIB, las empresas reciben una puntuación general además de una puntuación para cada área de impacto. Honeyman y Jana (2019) afirman que cualquier puntuación positiva indica que la empresa está haciendo algo beneficioso para la sociedad y el medio ambiente. La mayoría de las empresas obtienen entre 40 y 60 puntos de los 200 disponibles en la EIB.

Las empresas interesadas en convertirse en una B Corp Certificada deben obtener al menos 80 puntos. La puntuación media de las B Corps certificadas es 95. Si bien no es obligatorio que una empresa certifique luego de atravesar la EIB superando el puntaje mínimo, la empresa que sí esté interesada en convertirse en una B Corp Certificada, debe abonar tarifa anual basada en los ingresos anuales de la compañía.

Cuestionario de divulgación

Después de completar el 90 por ciento de la EIB, se solicita a la empresa comenzar con el “Cuestionario de divulgación”. Es un cuestionario confidencial que no tendrá ningún efecto en su puntaje general, pero está destinado dar espacio a las empresas que desean compartir cualquier información que B Lab deba tener en cuenta y que no haya sido capturada por la EIB. Requerirá información sensible y también la respuesta de un equipo legal o puestos ejecutivos de la empresa. No es necesario que el Cuestionario de divulgación esté terminado para que B Lab comience a revisar la evaluación, pero debe estar en progreso.

En la EIB, los impactos negativos materiales se abordan por separado a través del cuestionario de divulgación, de las verificaciones de antecedentes y de un proceso de quejas públicas. Por lo tanto, actualmente este tipo de impactos no se miden para evitar situaciones en las que las calificaciones negativas podrían compensarse con otras prácticas positivas¹⁵⁴.

¹⁵⁴B The Change (2020). FAQ: How the B Impact Assessment and SDG Action Manager Can Help Businesses Plan and Measure Progress. Disponible en <https://bit.ly/2FoMLYo>. Consultado por última vez el 13 de octubre de 2020.

Paso 3: cumplir con el requisito legal

La certificación B Corp requiere que todas las empresas alineen sus estructuras legales con la misión de su empresa. Al adoptar los estándares legales de B Corp, la empresa debe:

- Incorporar los valores de su empresa a su ADN legal.
- Obtener protección legal y permiso para considerar a las partes interesadas no financieras en la toma de decisiones.
- Asegurar que la misión esté protegida a lo largo del tiempo, incluso mediante cambios en la administración o la propiedad.

Los plazos de los requisitos legales

El requisito legal de la empresa y el cronograma del proceso serán determinados por su estructura corporativa, su país y estado de constitución. Dependiendo de estos factores, su empresa deberá pasar por uno de los siguientes procesos:

1. Si está disponible el estatus de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) o equivalente: después de que la empresa se haya certificado como una B Corp, tendrá hasta el final del período de certificación de dos años subsiguientes para cumplir con el requisito legal.
2. Si su estructura corporativa y región de incorporación no tienen un marco legal designado: no hay ningún requisito legal adicional para obtener la certificación, pero se solicita que las empresas apoyen la creación de dicha política pública en su región, provincia o país.

Por ejemplo, las empresas en España con la estructura de S.A. o S.R.L. deben realizar la Modificación de los Estatutos Sociales con una declaración de propósito y una cláusula de consideración de las partes interesadas para cumplir con el requisito legal para la Certificación B Corp¹⁵⁵.

Modificación del objeto social:

La Sociedad tiene por objeto [...]. En el desempeño de dicho objeto social la Sociedad velará por la generación de un impacto social positivo para la sociedad, las personas vinculadas a ésta y el medioambiente.

Modificación de los estatutos sociales en el capítulo de directores:

En el desempeño de su cargo, los administradores deberán tener en cuenta en sus decisiones y actuaciones los efectos de dichas decisiones o actuaciones con respecto a los intereses de (i) los socios, (ii) los empleados de la Sociedad y de sus filiales; (iii)

¹⁵⁵ Información disponible en la herramienta *on-line* para identificar los requisitos legales de la empresa en función de su ubicación de incorporación y estructura corporativa. <https://bit.ly/3dJPjUk>. Consultada por última vez el 13 de octubre de 2020.

los clientes, proveedores y otras partes directa o indirectamente vinculadas a la Sociedad, como, por ejemplo, la comunidad en donde, directa o indirectamente, opera la Sociedad. Asimismo, deberán velar por la protección del medio ambiente local y global y por los intereses de la Sociedad en el corto y largo plazo.

La enmienda a los artículos puede ser realizada con la resolución de los/las accionistas con un voto mayoritario u otro umbral si se especifica.

Paso 4: atravesar la verificación

Si la empresa obtiene una puntuación de 80 o más en la evaluación, es elegible para certificarse como B Corp. Solo hay cuatro pasos más importantes que deben completarse antes de certificarse oficialmente.

1. *Envío de la evaluación:* una vez que la empresa haya avanzado con al menos el 90% de la EIB, debe completar su Perfil (disponible en la EIB) con información adicional que sea relevante para la revisión de la evaluación y comenzar con el mencionado Cuestionario de divulgación.
2. *Llamada de pre-verificación del Informe de verificación:* luego del envío de la evaluación, la empresa recibirá un correo electrónico de B Lab confirmando que se ha recibido la evaluación completa y solicitando que se programe una llamada de revisión con una persona del equipo de analistas de estándares. El sistema selecciona al azar de 6 a 15 preguntas de las que obtiene puntos en la evaluación y se le pedirá que cargue documentos de respaldo para las respuestas a esas preguntas en el “Informe de verificación de la evaluación”. Estos documentos se utilizarán durante su llamada de revisión.
3. *Llamada de verificación:* esta es una llamada de 60 a 90 minutos durante la cual el equipo de analistas de estándares revisará tanto las respuestas a la evaluación como la documentación que proporcionó la empresa sobre sus prácticas. Esto está destinado a garantizar que las preguntas se respondan según lo previsto y que el impacto de la empresa se capture de manera completa y precisa en la EIB. Las empresas pueden esperar ver un cambio de puntuación al pasar por el proceso de revisión. Aunque la experiencia de cada empresa será única, en promedio, las empresas han visto un cambio de 10 puntos en la puntuación (tanto positivo como negativo).
4. *Llamada post-verificación:* después de la llamada de revisión, se le pedirá a la empresa que cargue la documentación sobre las preguntas relacionadas con el modelo comercial de impacto y la solicitud de documentación de seguimiento a las preguntas discutidas en la convocatoria.

Pasos finales:

- a. *Firmar la hoja de términos de B Lab*: en el plazo de certificación de tres años, B Lab requiere que las empresas completen una Evaluación de Impacto B actualizada y pasen por el proceso de verificación, que consistirá en proporcionar documentación de respaldo y completar una llamada de revisión para mantener la certificación. Además, este acuerdo compromete a la empresa a participar en la revisión aleatoria *in situ* (cada año, el 10% de las B Corps certificadas son seleccionadas para una revisión profunda *in situ* como parte de los requisitos adicionales de su recertificación).
- b. *Firmar la Declaración de interdependencia*: que describe los valores que definen la comunidad B.
- c. *Abonar la cuota anual*: una vez finalizada la certificación, la empresa deberá abonar la tarifa de correspondiente descrita en la hoja de términos de B Lab. Se trata de una tarifa anual que se basa en un sistema escalonado determinado por los ingresos anuales de la empresa (ver Figura 16).

Ventas anuales	Cuota anual de la certificación
€0 - €149,999	€500
€150,000 - €1,999,999	€1,000
€2MM - €4,999,999	€1,500
€5 MM - €9,999,999	€2,500
€10 MM - €19,999,999	€5,000
€20 MM - €49,999,999	€10,000
€50 MM - €74,999,999	€15,000
€75MM - €99,999,999	€20,000
€100 MM - €249,999,999	€25,000
€250 MM - €499,999,999	€30,000
€500 MM - €749,999,999	€37,500
€750 MM - €999,999,999	€45,000
€1 B+	€50,000+, scaling based on company size

Figura 16. Pasos para la certificación B Corp. Fuente: B Lab Spain (2020).¹⁵⁶

- d. *Transparencia pública*: finalmente, para cumplir con el requisito de transparencia de la certificación, un perfil público con la puntuación de su empresa y su informe de impacto se publicarán en www.bcorporation.net.

¹⁵⁶ B Lab puede cambiar la estructura de precios según sea necesario; las tarifas enumeradas aquí están vigentes a octubre 2020. Disponible en <https://www.bcorpSpain.es/ser-bcorp> Consultado por última vez el 13 de octubre de 2020.

- e. *Mantenerse comprometida*: B Lab propone a las empresas encontrar historias y ejemplos de mejores prácticas en *B the Change* (plataforma digital antes mencionada); unirse a la comunidad de B Corps Certificadas en las redes sociales oficiales y después de obtener la certificación, sumarse a la plataforma exclusiva de B Corps llamada *B Hive*¹⁵⁷.

B Corp Sello B Pendiente: *certificación en empresas emergentes*

B Lab creó la opción de empresas con Sello B Pendiente (*Pending B Corps*) para ayudar a las empresas en etapa inicial a asumir el compromiso de certificar. Los beneficios del estado de Sello B Pendiente incluyen la posibilidad de usar el logotipo correspondiente y demostrar un gobierno corporativo sólido al adoptar el marco legal. Para convertirse en una B Corp Sello B Pendiente en general, su empresa debe: (1) cumplir con el requisito de responsabilidad legal para la certificación de B Corp; (2) completar y enviar una evaluación de impacto B prospectiva; (3) firmar el acuerdo pendiente de B Corp y (4) pagar una tarifa única. Después de doce meses, las B Corps pendientes deben pasar por el proceso completo de certificación de B Corp.

SDG Action Manager: *la nueva herramienta de B Lab y Pacto Global de Naciones Unidas*¹⁵⁸

El *SDG Action Manager* es otra herramienta online, gratuita y accesible, lanzada en 2020, que incorpora elementos de la Evaluación de Impacto B de B Lab y los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas para ayudar a las empresas a medir su desempeño respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En definitiva, *SDG Action Manager* permite:

- Descubrir cuáles son los ODS más importantes para la empresa según su perfil y operaciones.
- Obtener una visión clara de cómo las operaciones, cadena de suministros y el modelo comercial generan un impacto positivo e identificar las áreas de riesgo para cada ODS.
- Establecer metas y realizar un seguimiento de la mejora para alcanzar los ODS visualizando el progreso de la empresa.

Esta novedosa plataforma funciona como una solución independiente, pero complementaria, a la Evaluación de Impacto B. Las empresas pueden usar ambas

¹⁵⁷ B Hive. Plataforma online exclusiva para B Corps Certificadas. Disponible en <https://bit.ly/3j1413W> Consultado por última vez el 13 de octubre de 2020.

¹⁵⁸ *B The Change (2020). FAQ: How the B Impact Assessment and SDG Action Manager Can Help Businesses Plan and Measure Progress*. Disponible en <https://bit.ly/2FoMLYo>. Consultado por última vez el 13 de octubre de 2020.

herramientas al mismo tiempo o elegir usar una en un momento dado. Como algunas preguntas se solapan, si una empresa elige cambiar entre el uso de la EIB y el *SDG Action Manager*, no tendrá que repetir las respuestas para las preguntas superpuestas que ya respondieron en cualquiera de las herramientas.

Respecto a las diferencias entre la EIB y el *SDG Action Manager*, la primera adopta una visión integral dirigida a evaluar el impacto de una empresa en las cinco áreas de impacto: gobernanza, trabajadores/as, la comunidad, el medio ambiente y clientes/as. Las empresas no pueden elegir una u otra; deben medir todas. En *SDG Action Manager* comienza con un módulo de línea base que incorpora la EIB y los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción; las responsabilidades esenciales relacionadas con las personas y el planeta y luego asesora sobre con cuál de los ODS deberían comenzar su viaje (en los que pueden impactar más) y las invita a explorar todos los demás.

Las empresas pueden profundizar en cada ODS al observar cómo interactúa con su modelo de negocio, operaciones internas, cadena de suministro, potencial de acción colectiva y riesgo de impacto negativo. Las empresas responden en promedio 30 preguntas priorizadas por módulo ODS, según su tamaño, sector, geografía e industria. Las respuestas a estas preguntas ayudan a la empresa a comprender dónde se encuentra, cómo se compara con otras empresas y cómo puede actuar. A través de este proceso, el *SDG Action Manager* permite la reflexión e impulsa acciones de mejora para avanzar en ODS específicos.

Por lo tanto, si la empresa tiene la intención de realizar una evaluación integral de su negocio utilizando la lente del impacto en varias partes interesadas, entonces debe utilizar la EIB. Además, si el enfoque a corto plazo de la empresa es obtener la Certificación de Corporación B, debe centrarse primero en el BIA. En cambio, si el objetivo es comprender su desempeño en los ODS y qué acciones específicas y priorizadas se pueden tomar para contribuir al logro de los objetivos, debe utilizar el *SDG Action Manager*.

En cuanto al puntaje, debido a que el *SDG Action Manager* es una herramienta de autoevaluación confidencial, no hay verificación asociada con ella y se espera que quienes participen, respondan honestamente para obtener el máximo beneficio. Las empresas recibirán una puntuación en la línea de base y en módulos específicos de los ODS, pero no habrá una puntuación general. La intención es ayudar a las empresas a determinar en qué ODS deberían estar trabajando y a identificar las acciones que pueden tomar mientras les permiten comparar su desempeño.

Por último, en la EIB no se califican los impactos negativos, mientras que en el *SDG Action Manager*, los mismos se abordan en la sección de Riesgo de impacto negativo. Esta sección es particularmente importante para comprender el

desempeño integral de una empresa y priorizar áreas de mejora. En esta sección se califica a través de banderas de colores.

2.2.6. *Sistemas de gestión y reporting corporativo del triple impacto*

Administrar los procesos de integración de TBL en la gestión corporativa involucra la necesidad de implementar herramientas de medición con la Evaluación de Impacto B de B Lab. Pero Vives y Peinado-Vara (2011) afirman que los reportes de sustentabilidad no son solo un mecanismo de medición o medio de comunicación y difusión de las acciones de una empresa, sino que deben ser entendidas y empleadas como una herramienta de gestión en sí misma.

Más allá de los actuales planteos y replanteos sobre los avances en el uso del TBL y su evolución en la gestión corporativa, desde sus inicios este concepto ha sido entendido principalmente como una herramienta para la medición del desempeño sostenible a nivel organizacional (Elkington, 2018). Y si bien se han desarrollado normas internacionales de contabilidad relacionadas con la presentación de informes sobre el desempeño financiero, no existe una legislación integral relacionada con la contabilidad, la presentación de informes y la auditoría de TBL. Pero sí se han establecido a lo largo de los años pautas recomendadas que describen estándares para la evaluación del desempeño económico, social y ambiental de las empresas (Henriques y Richardson, 2013).

Entre estos sistemas de gestión y *reporting*, además de la Evaluación de impacto B -desarrollada en el apartado anterior- destacan la iniciativa Pacto Global de Naciones Unidas; la reconocida globalmente *Global Reporting Initiative (GRI)*; los índices bursátiles *Dow Jones Sustainability Index* y el *FTSE4 Good Index*; la Norma ISO 2600 de responsabilidad social y la Serie de Estándares AA1000 de *AccountAbility*; el movimiento de los reportes integrados y el Instituto *Ethos* en Latinoamérica.

Pacto Global de Naciones Unidas

El Pacto Global o el Pacto Mundial de Naciones Unidas (*UN Global Compact*) es un instrumento de las Naciones Unidas (ONU) que fue anunciado por su entonces secretario general Kofi Annan en el Foro Económico Mundial de Davos en 1999 y oficialmente publicado en el año 2000 (Pacto Global ONU, 2017; ONU, 2018). La iniciativa cuenta con más 13.000 entidades firmantes (608 en Europa - 206 en

Latinoamérica) en más de 160 países y con cerca de 60 redes locales (28 en Europa - 15 en Latinoamérica)¹⁵⁹.

Su fin es apoyar el movimiento global de empresas sostenibles sobre la base de 10 principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la anticorrupción. Dichos principios se vieron complementados en 2015 con la declaración de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ver Figura 17). El Pacto Mundial de Naciones Unidas es una llamada a la acción para que las empresas:

1. Incorporen los 10 Principios en sus estrategias y operaciones.
2. Tomen medidas innovadoras para lograr concretar las iniciativas de las Naciones Unidas, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París.



Figura 17. Los 10 principios del Pacto Mundial y su relación con los ODS de Naciones Unidas.

Fuente: Pacto Mundial de Naciones Unidas en Twitter (2017).¹⁶⁰

Es una iniciativa flexible y voluntaria. Para unirse, las empresas participantes deben firmar una carta de adherencia a los 10 principios e informar cada año su progreso a través de un documento denominado “Comunicación sobre el Progreso” (CoP), el

¹⁵⁹ Información obtenida del sitio oficial y del Reporte de progreso anual 2018 de la iniciativa Pacto Global de Naciones Unidas disponible en <https://www.unglobalcompact.org>. Consultado por última vez el 02 de septiembre de 2020.

¹⁶⁰ Nuestra misión: 10 principios + ODS. Imagen disponible en <https://twitter.com/pactomundial/status/857164884152385538> Consultado por última vez el 02 de septiembre de 2020.

cual puede funcionar como reporte de sostenibilidad. En resumen, la CoP consiste en comunicar a los *stakeholders* los avances que la empresa ha realizado en la aplicación de los 10 principios describiendo las medidas adoptadas y los resultados obtenidos. La falta de comunicación en forma anual dará lugar a la eliminación de la empresa de la lista de participantes ‘activos’.

El Pacto Mundial (2017:3) apoya a las empresas participantes brindando:

Una plataforma normativa única, basada en principios, respaldada por Declaraciones y Convenciones emblemáticas de las Naciones Unidas, para que las empresas comuniquen sus progresos y compromisos; acceso a experiencias, herramientas y recursos de prestigio mundial y conexiones con múltiples actores, lo cual permite a las empresas ayudar a crear su agenda de sostenibilidad y a ser una fuerza transformadora para el logro de los objetivos.

Desde el 2018, la iniciativa propone dos maneras de participar: participante o signatario. Como participantes, las empresas colaboran activamente en la iniciativa a nivel global y a nivel nacional debiendo hacer una aportación económica anual requerida en base a sus ventas brutas anuales o ingresos. Como signatarios/as, los/las firmantes se comprometen activamente en su nivel nacional o regional. Con lo cual, las empresas con ingresos por más de USD 50 millones deben realizar una contribución económica anual en base a su facturación. Se conserva el carácter voluntario de las contribuciones financieras a la iniciativa mundial se conserva para las pequeñas empresas (ventas brutas anuales o ingresos de menos de USD 50) a quienes se les pide solo una contribución financiera si desean comprometerse plenamente con la red local de su país.

Global Reporting Initiative (GRI)

En español, la Iniciativa de Reporte Global es una organización internacional sin fines de lucro creada en 1997 en Estados Unidos (primera base en Boston, Massachusetts) como un proyecto conjunto entre el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la organización CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*). Presenta el primer estándar mundial de directrices para la elaboración de informes de sostenibilidad de aquellas organizaciones (de todo tipo, no solo de empresas) que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Actualmente funciona de manera independiente con su propia Junta Directiva y con sede central en Ámsterdam (Países Bajos). A su vez, cuenta con oficinas regionales en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos.

El documento más importante de la GRI es la *Guía para informes de Sostenibilidad* que expone directrices, estándares y un manual de implementación para la preparación de informes de sostenibilidad por parte de las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o ubicación. Dicha guía se revisa

periódicamente por lo que en el año 2013 se publicó su cuarta generación (G4). A la fecha, en la base de datos de la GRI es posible encontrar 55.886 reportes de 13.975 organizaciones¹⁶¹.

Las Directrices del GRI exigen a las organizaciones definir los asuntos materiales¹⁶² que figuran en sus memorias. Estos asuntos son aspectos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización o bien aquellos que repercuten en las evaluaciones y decisiones de los *stakeholders*. Entonces, las Categorías que figuran en las Directrices son: Económica, Ambiental y Social. La Categoría Social se divide a su vez en cuatro subcategorías: Prácticas Laborales y Trabajo Digno; Derechos Humanos, Sociedad y Responsabilidad sobre Productos (ver Cuadro 4).

Categoría	Económica		Ambiental	
Aspectos	- Desempeño económico - Presencia en el mercado - Impactos económicos indirectos - Prácticas de compra		- Materiales - Energía - Agua - Biodiversidad - Emisiones, efluentes y desechos - Productos y servicios - Cumplimiento normativo - Transporte - En general (gastos ambientales) - Evaluación ambiental del proveedor - Mecanismo de reclamo ambiental	
Categoría	Social			
Sub categorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos Humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre el producto
Aspectos	- Empleo - Relaciones laborales / gerenciales - Salud y seguridad ocupacional - Entrenamiento y educación - Diversidad e igualdad de oportunidades - Igualdad de remuneración para mujeres y hombres - Evaluación de proveedores para prácticas laborales - Prácticas laborales	- Inversión - No discriminación - libertad de asociación y negociación colectiva - Trabajo infantil - Trabajo forzoso u obligatorio - Prácticas de seguridad - Derechos indígenas - Evaluación - Evaluación de derechos humanos de proveedores - Mecanismos de reclamo de	- Comunidades locales - Anticorrupción - Política pública - Comportamiento anticompetitivo - Cumplimiento normativo - Evaluación de proveedores/as sobre los impactos en la sociedad - Mecanismos de reclamo por impactos en la sociedad	- Salud y seguridad del cliente - Etiquetado de productos y servicios - Comunicaciones de marketing - Privacidad de el/la cliente - Cumplimiento normativo

¹⁶¹ Obtenido de la base de datos de la *Global Reporting Initiative (GRI)*. Disponible en <https://bit.ly/34fCFTn>. Consultada por última vez el 29 de agosto de 2019.

¹⁶² La materialidad es el umbral a partir del cual un aspecto o indicador pasa a ser lo suficientemente importante como para ser incluido en la memoria (*Global Reporting Initiative*, 2013).

	- Mecanismos de reclamo	derechos humanos		

Cuadro 4. Categorías y aspectos en las directrices. Fuente: traducido al español de Global Reporting Initiative, 2016.

A su vez, la GRI presenta los *Estándares de informes de sostenibilidad (GRI Standards)*¹⁶³ que están disponibles como un bien público gratuito y se han desarrollado continuamente durante 20 años con la participación activa de representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables.

Los informes de sostenibilidad basados en los estándares GRI deben proporcionar una representación equilibrada y razonable de las contribuciones positivas y negativas de una organización hacia el objetivo del desarrollo sostenible. Los estándares están diseñados para mejorar la comparabilidad global y la calidad de la información sobre estos impactos, permitiendo así una mayor transparencia y responsabilidad de las organizaciones.

Los Estándares GRI –modulares e interrelacionados– están diseñados principalmente para ser usados en conjunto a la hora de elaborar informes de sostenibilidad centrados en temas materiales. La serie 100 de los Estándares GRI está compuesta por tres Estándares universales aplicables a cualquier organización que prepare un informe de sostenibilidad: GRI 101 Fundamentos (punto de partida que incluye información esencial sobre cómo usar y hacer referencia a los Estándares); GRI 102 Contenidos Generales (aporta información contextual sobre una organización y sus prácticas de elaboración de informes de sostenibilidad), y GRI 103 Enfoque de Gestión (ofrece información sobre cómo la organización gestiona un tema material). También se puede utilizar una selección de Estándares temáticos o parte de su contenido, para presentar información específica de temas materiales según sean económicos (serie 200), ambientales (serie 300) o sociales (serie 400) sin preparar un informe de sostenibilidad.

La GRI (2015) manifiesta que informar acerca de sus prácticas por medio de reportes de sostenibilidad conlleva ventajas organizacionales tales como: aumentar la comprensión de los riesgos y oportunidades que enfrentan; mejorar la reputación y lealtad a la marca; ayudar a sus *stakeholders* a comprender los impactos en la sostenibilidad y el desempeño; enfatizar la relación entre el desempeño organizacional financiero y no financiero; influir en la estrategia de gestión a largo plazo y en las políticas y planes comerciales; servir como punto de referencia para el desempeño de la sostenibilidad con respecto a las leyes, reglamentos, códigos,

¹⁶³ Estándares de informes de sostenibilidad de la GRI. Disponibles en <https://www.globalreporting.org/standards> Consultada por última vez el 30 de agosto de 2019.

estándares de desempeño e iniciativas voluntarias; demostrar cómo la organización influye y es influenciada por las expectativas con respecto al desarrollo sostenible; comparar el desempeño organizacional interno y con otras organizaciones, entre otras.

Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4Good Index

El *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* es el conjunto de índices bursátiles más importante a nivel mundial en materia de sostenibilidad. Fueron lanzados en 1999 y operados bajo la asociación estratégica de *S&PDow Jones Index*¹⁶⁴ y *RobecoSAM (Sustainable Asset Management)*¹⁶⁵. El DJSI combina la experiencia de un proveedor de índices establecido con la experiencia de un especialista en Inversión Sostenible para seleccionar las empresas más sostenibles de 61 industrias¹⁶⁶.

Se ha convertido en un punto de referencia clave en inversiones de sostenibilidad ya que procura generar valor a largo plazo para los accionistas que desean reflejar sus convicciones de sostenibilidad en sus carteras de inversión y proporciona una plataforma de participación efectiva para los inversores que desean alentar a las empresas a mejorar sus prácticas de sostenibilidad corporativa.

El DJSI se basa en una evaluación exhaustiva de los criterios de sostenibilidad generales y específicos de la industria. Sus fuentes incluyen un cuestionario anual de evaluación rigurosa denominado “Evaluación Corporativa de Sostenibilidad” (o “CSA” por sus siglas en inglés) completado por las compañías; documentos de terceros, contactos personales con las empresas y verificación externa (DJSI, 2002). Además, los miembros seleccionados de la familia DJSI son monitoreados diariamente y pueden ser excluidos del índice si no se cumplen las pautas establecidas, independientemente de qué tan bien se hayan desempeñado en la evaluación anual.

Además de cotizar en bolsa, para formar parte del DJSI, una empresa debe cumplir en tres dimensiones: (1) ambiental, respondiendo a criterios relacionados con la eficiencia y el medio ambiente; (2) social, que se divide en el interno –desarrollo del capital humano, atracción y retención de talento– y el externo, relacionado con el entorno de la empresa –informes sociales, ciudadanía corporativa, filantropía– y (3) económica, evaluando la gestión de crisis, riesgos, códigos de conducta y administración (Christofi y Sisaye, 2012). Estos criterios están definidos y

¹⁶⁴*S&P Dow Jones Index* surge a partir de la fusión entre *S&P Index* y *Dow Jones Index* en 2012. Para más información sobre la historia ver <https://eu.spindices.com/our-company/our-history/>. Consultada por última vez el 30 de agosto de 2019.

¹⁶⁵*RobecoSAM* es una empresa de inversión internacional fundada en 1995, con un enfoque específico en inversiones de sostenibilidad. La compañía tiene sede en Zúrich, Suiza y considera los criterios económicos, ambientales y sociales en sus estrategias de inversión.

¹⁶⁶Dato extraído de *DJSI RobecoSAM. index family* disponible en <https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html> Consultada por última vez el 30 de agosto de 2019.

ponderados. Se asigna una calificación a cada empresa para identificar las empresas líderes en sostenibilidad en cada sector. El índice analiza aspectos que se revisan anualmente para asegurar su vigencia e incluyen las mejores prácticas en sostenibilidad corporativa (López, García y Rodríguez, 2007).

La familia de DJSI comprende puntos de referencias mundiales, regionales y nacionales, como se muestra en la siguiente lista:

- DJSI World
- DJSI Norteamérica
- DJSI Europa
- DJSI Asia Pacífico
- DJSI Mercados emergentes
- DJSI Korea
- DJSI Australia
- DJSI Chile
- DJSI MILA Alianza del Pacífico

La metodología DJSI facilita a las empresas disponer de información crucial para su desempeño sostenible, ya que les permite compararse frente al promedio de la industria mundial y la de sus pares. Numerosas empresas consideran que además, la participación en la evaluación conduce al reconocimiento externo y por lo tanto, influir en el posicionamiento de la marca.

Otro índice bursátil de referencia en medición de sostenibilidad corporativa es el *FTSE4Good Index*¹⁶⁷, creado por la bolsa de Londres en 2001 con la colaboración de UNICEF, fondo de la ONU para la infancia, y emplea información que provee el *Ethical Investment Research Service* (EIRIS - Servicio de Investigación de Inversión Ética).

La serie de índices FTSE4Good está diseñada para medir el desempeño de las empresas cotizadas en bolsa que demuestran prácticas ambientales, sociales y de gobierno (ESG) sólidas. La gestión transparente y los criterios ESG claramente definidos hacen que los índices FTSE4Good funcionen como una herramienta estratégica para los inversores que buscan identificar empresas que cumplan con los estándares ambientales y sociales reconocidos a nivel mundial, y facilitan la inversión en las mismas. De esta manera se crean o evalúan productos de inversión sostenibles. Los índices FTSE4Good se pueden usar de cuatro maneras:

¹⁶⁷ Más información en <https://www.ftserussell.com/products/indices/FTSE4Good> Consultada por última vez el 30 de agosto de 2019.

1. Productos financieros: como herramientas para la creación de inversiones de seguimiento de índices, instrumentos financieros o productos de fondos centrados en inversiones sostenibles.
2. Investigación: para identificar empresas ambiental y socialmente sostenibles.
3. Referencia: como un estándar de gobierno corporativo global y transparente mediante el cual las empresas pueden evaluar su progreso y logros.
4. Evaluación comparativa: como índice de referencia para realizar un seguimiento del rendimiento de las carteras de inversión sostenibles.

FTSE4Good se revisa dos veces al año para aceptar nuevas empresas y excluir las que formen parte del índice pero que ya no cumplan con los requisitos de sostenibilidad demandados. Los criterios establecidos se desarrollan a partir de un extenso proceso de consulta entre ellos con ONG, organismos gubernamentales, consultores/as, académicos/as, la comunidad inversora y el sector empresarial:

1. Se desarrollan criterios preliminares con expertos/as clave para identificar los problemas y riesgos que las empresas necesitan abordar y gestionar y los estándares internacionales que deben informar los criterios.
2. Se realizan grupos focales donde se discuten los criterios preliminares con las partes interesadas clave, incluidos inversores/as, empresas, asociaciones industriales, ONG, académicos/as, gobiernos, etc.
3. Los criterios propuestos se publican en el sitio web de FTSE4Good con acceso gratuito para que cualquiera pueda ver y comentar. Se contacta a unas 2.000 personas y se invita a las empresas a participar.
4. Se analizan los resultados de la consulta de mercado y se revisan los criterios.
5. El Comité de Criterios y el Comité de Políticas aprueban los criterios.
6. Los criterios se lanzan en el sitio web FTSE4Good. Las empresas que están en el índice FTSE4Good tienen un período de tiempo y un calendario gradual para cumplir con los mismos. Las empresas que no pertenecen al índice deben cumplir los criterios en su totalidad antes de ser admitidas en el índice.
7. Se contacta a las empresas que no cumplan con los criterios y entran a un programa de comunicación especializado con FTSE.

La Norma ISO 2600 y la Serie de Estándares AA1000 de AccountAbility

La Guía para la implementación de la responsabilidad social, comúnmente conocida como ISO 26000¹⁶⁸, es una Norma Internacional impulsada en el año 2010 por la federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO) utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas. Se contó con la participación de expertos/as de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social. Los expertos/as representaron a 6 grupos principales de partes interesadas: industria, gobierno, consumidores/as, trabajo, organizaciones no gubernamentales y servicio, apoyo, investigación y otros.

Esta Norma tiene como objetivo proporcionar orientación acerca de las maneras de integrar el comportamiento socialmente responsable en cualquier tipo de organización y con ello apoyar al logro del desarrollo sostenible (ISO, 2010). La adhesión es voluntaria, ya que no tiene requisitos y por tanto no es una Norma certificable (Ruiz-Mora, 2015). Su contenido se basa en las siguientes áreas fundamentales de la RSC: gobernanza en la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de los consumidores, participación y desarrollo de la comunidad (ISO, 2010). Define conceptos esenciales de responsabilidad social; intenta crear uniformidad en el uso del concepto; ofrece puntos de partida para sus políticas y brinda pautas para reconocer y priorizar las responsabilidades de las organizaciones. Por otro lado, se ocupa de su implementación y proceso de integración (Moratis y Cochiús, 2011).

A lo largo del desarrollo de la ISO 26000 hasta su publicación en 2010, la guía ha generado inquietudes y críticas (Hahn, 2013; Moratis y Cochiús, 2011). Hahn (2013) afirma que en la ISO 26000 se enfatiza explícitamente que la misma no es un estándar de sistema de gestión (como sí lo son los conocidos estándares del sistema de gestión para la calidad ISO 9001 y la gestión medioambiental ISO14001). Moratis y Cochiús (2011) por su parte, coinciden en tal aspecto pero aseguran que la ISO 26000 contiene una serie de ingredientes para un sistema de gestión de responsabilidad social y que las organizaciones que han decidido trabajar con ISO 26000 no tendrán mayores dificultades en desarrollarlo. En definitiva, la directriz fue diseñada para ser utilizada como un marco para la responsabilidad social, integrando las normas y estándares existentes con iniciativas, programas y estrategias organizacionales desarrolladas o en proceso.

Otro conjunto de estándares los propone desde 1995, la firma global de consultoría y estándares de sostenibilidad *AccountAbility*¹⁶⁹. Ha estado apoyando a corporaciones, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos para mejorar su desempeño a largo plazo a través del desarrollo de su estrategia de sostenibilidad;

¹⁶⁸ Norma ISO 26000. Más información disponible en <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> Consultada por última vez el 2 de setiembre de 2019.

¹⁶⁹ Estándares AA1000 *AccountAbility*. Más información disponible en <https://www.accountability.org/> Consultada por última vez el 2 de setiembre de 2019.

la gestión del impacto ambiental y social de sus operaciones; la innovación y las oportunidades de crecimiento; la participación de los *stakeholders* y el diseño de reportes de sostenibilidad.

El trabajo de *AccountAbility* se basa en la “Serie de Estándares AA1000” de adhesión voluntaria por parte de las organizaciones. En 2018, la consultora lanzó su última generación de estándares: AA1000APS, los Principios de *AccountAbility* 2018. La misma reemplaza la versión AA1000AS (2008). Se trata de una actualización del enfoque basado en principios de la gestión de sostenibilidad por medio de la incorporación del principio de ‘Impacto’ que se suma a los principios existentes de Inclusividad, Materialidad y Capacidad de respuesta (*AccountAbility*, 2018):

1. *Inclusividad*: la participación de los *stakeholders* en todas las etapas del proceso de contabilidad, auditoría y presentación de reportes.
2. *Materialidad*: los responsables de la toma de decisiones deben identificar y poner en consideración la información significativa que probablemente afecte a uno o más *stakeholders*.
3. *Capacidad de respuesta*: las organizaciones deben actuar de manera transparente sobre los temas de sostenibilidad y los impactos relacionados a sus actividades.
4. *Impacto*: las organizaciones deben monitorear, medir y ser responsables de cómo sus acciones afectan a su ecosistema más amplio.

A su vez, en la versión renovada de los estándares, se presenta una guía sobre cómo implementar estos principios.

Reportes Integrados (Integrated reporting)

El movimiento de los *Integrated reporting* (en adelante IR) comenzó en 1994 en Sudáfrica con el lanzamiento del primer “Código de Principios de Gobierno Corporativo de Sudáfrica”, comúnmente conocido como “*King I*”. Nombrado en honor a Mervyn King, originalmente juez de la Corte Suprema de Sudáfrica, quien fuera conocido por su visión inclusiva de los *stakeholders* (en lugar de solo accionistas) en el ámbito corporativo. En 2002, inspirado por la Cumbre de la Tierra de Johannesburgo, Mervyn King se dio cuenta de que el *King I* necesitaba ser reescrito y entonces surgió el informe “*King II*”. Esta nueva versión, basada en la *Global Reporting Initiative* y en los informes de triple resultado final de Elkington (1997), introdujo el concepto de “Informes de sostenibilidad integrados” y creó un grupo de trabajo para analizar una amplia gama de áreas nuevas y complejas de informes no financieros (Dumay et al., 2016).

La versión actual de IR en Sudáfrica emana del *King Report on Corporate Governance for South Africa* en 2009 y es conocida como “*King III*” (IDSA, 2009). Este informe enfatiza la construcción de una “*holistic and integrated representation of the company’s performance in terms of both its finances and its sustainability*” (IDSA, 2009:109). En 2011, Sudáfrica se convirtió en el primer país del mundo en formalizar el IR al exigir que todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Johannesburgo (JSE) adopten el IR sobre una base de “aplicar o explicar”. Es decir, el *King III* era aplicable a todas las entidades públicas, privadas y sin fines de lucro, pero esas entidades podían optar voluntariamente por explicar por qué algunos de esos principios no eran aplicables a sus operaciones (Eccles y Krzus, 2014).

Por su parte, en 2010 se formó el “Comité Internacional de Informes Integrados” (IIRC por sus siglas en inglés) como resultado de la reunión en el Reino Unido entre el Sir Michael Peat del Proyecto de Contabilidad para la Sostenibilidad (A4S) del Príncipe de Gales; Paul Druckman de la GRI y Mervyn King para debatir cómo el IR, el A4S y la GRI podrían convertirse en un único informe integrado (Dumay et al., 2016). El IIRC se define como una coalición mundial de reguladores, inversores, empresas, creadores de estándares, profesionales contables y ONGs que procuran la creación de informes corporativos integrados y define a los IR como una comunicación concisa sobre cómo la estrategia, el gobierno, el desempeño y las perspectivas de una organización, en el contexto de su entorno externo, conducen a la creación de valor en el corto, mediano y largo plazo. En tal sentido, la coalición está promoviendo la comunicación sobre la creación de valor es el siguiente paso en la evolución de los informes corporativos. (IIRC 2013a).

El eje central del RI es la noción de que las compañías deberían expandir sus informes periódicos para incluir todos los recursos que a través de sus actividades y resultados son consumidos, transformados o de alguna manera, afectados. El IIRC utiliza el término “capitales” para denotar estos diversos recursos e identifica seis de ellos: financiero, industrial, intelectual, humano, social y natural (IIRC 2013c). Además, el marco del RI requiere que se incluya una descripción del modelo comercial de la compañía con énfasis particular en cómo este modelo y las estrategias subyacentes se integran con las seis capitales.

Pero los IR no son solo un proceso de reporte sino que se basan en el *integrated thinking* (pensamiento integrado) y en el *systems thinking* (pensamiento sistémico). Lo cual significa pensar de manera integral sobre los capitales que la organización usa o afecta a medida que se crea valor. Al aplicar esta perspectiva, la organización se ve a sí misma como parte de un sistema mayor conformado por la calidad, disponibilidad y costo de los recursos, así como por la evolución de las regulaciones, las normas y las expectativas de los *stakeholders*. Debido a su enfoque holístico, el pensamiento integrado es un subconjunto del pensamiento sistémico. Cuanto más integrado es el pensamiento en las operaciones diarias, más

naturalmente se expresa esta información en las comunicaciones internas y externas. A partir de esta idea, el pensamiento integrado y los IR se refuerzan mutuamente.

En definitiva, el IIRC (2013b:2) plantea como objetivos del IR:

- Mejorar la calidad de información disponible para permitir que los/las proveedores/as de capital financiero tengan una eficiente y productiva asignación de capital.
- Promover un enfoque más coherente y eficiente para que el *reporting* corporativo contribuya con diferentes informes estandarizados y comuniquen el rango completo de factores que materialmente afectan la habilidad de crear valor a lo largo del tiempo en una organización.
- Mejorar la rendición de cuentas y administración sobre la amplia base de capitales (financiero, industrial, intelectual, humano, natural, social y relacional) y promover el entendimiento de sus interdependencias.
- Apoyar el pensamiento integrado, la toma de decisiones y acciones que se enfoquen en la creación de valor en el corto, medio y largo plazo.

En definitiva, el IR es visto por algunos como un requisito esencial para lograr una economía más sostenible y una mayor responsabilidad y transparencia a nivel corporativo (IIRC, 2013; King y Roberts, 2013; Eccles y Krzus, 2014; y Robertson y Samy, 2015).

El movimiento cobró impulso sobre todo a partir del año 2013 cuando el IIRC presentó el “International IR Framework” (Marco Internacional de RI). El propósito era “establecer principios y contenidos que rijan el contenido global de un informe integrado y explicar los conceptos fundamentales que lo sustentan” (2013b:8). El reciente estudio de Gibassier, Adams y Jerome (2019) demuestra que 21 países concentran el 85% de los RI a nivel global, siendo Sudáfrica y Japón los que más reportan de manera integrada (43%). Pero también existe una alta concentración de IR en Asia, particularmente en Sri Lanka, India, Malasia, Tailandia, Filipinas y Taiwán. En contraste, los países más desarrollados están rezagados. Por ejemplo, en Canadá, 20 empresas realizan informes integrados y solo 25 en los EE. UU. Otro dato relevante es que el 58% de las empresas que reportan presentan una estructura de más de 5.000 empleados/as.

A pesar del rápido desarrollo y la creciente relevancia de los IR, la investigación acerca de este concepto continúa siendo limitada (Wild y van Staden, 2013; Villiers et al., 2014; Lodhia, 2014, en Robertson y Samy, 2015).

Indicadores Ethos

En América Latina, el Instituto *Ethos*¹⁷⁰ de Brasil representa una de las instituciones más destacadas en la temática y con mayor influencia en la región. Su creación en 1998 se produjo por la iniciativa de un grupo de empresas de diferentes tamaños en crear una herramienta para la evaluación y la planificación de los procesos de responsabilidad social en las organizaciones. En definitiva, el objetivo del Instituto es difundir la práctica de la RSC al ayudar a las organizaciones a que sean capaces de: ampliar progresivamente el comportamiento empresarial socialmente responsable; implementar políticas y prácticas que cumplan con altos criterios éticos, contribuyendo al logro del éxito económico sostenible a largo plazo; hacerse responsables de los efectos ocasionados por sus actividades; demostrar a sus accionistas la relevancia del comportamiento socialmente responsable para el retorno a largo plazo de sus inversiones; identificar formas innovadoras y efectivas de trabajar en asociación con las comunidades para construir un bienestar común y prosperar, contribuyendo al desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible.

Si bien *Ethos* no se propone certificar el desempeño de las empresas ni reconocer o avalar a las empresas como sustentables o responsables (Ethos y IARSE, 2013), incorpora la medición del desempeño en sostenibilidad y RSC por medio de un conjunto de indicadores basados en las siguientes dimensiones: visión y estrategia, gobernanza y gestión, social y ambiental.

Los indicadores fueron desarrollados de manera convergente con diversas iniciativas dando mayor énfasis a la Norma ISO 26000; a las Directrices de la GRI y al *Carbon Disclosure Project* (CDP)¹⁷¹. Cada indicador está compuesto por estos tres tipos de cuestiones, siendo las de profundidad y las binarias obligatorias para la elaboración de reportes de diagnóstico. Las cuestiones cuantitativas son opcionales y se recomienda que sean respondidas en la etapa de planeamiento: los ‘Indicadores de profundidad’ permiten evaluar la etapa en que se encuentra la gestión de RSE de una empresa; los ‘Indicadores binarios’ están compuestos por preguntas de respuesta binaria (sí o no) y cualifican el estadio seleccionado en los indicadores de profundidad; por último, los ‘Indicadores cuantitativos’ proponen el relevamiento sistemático de datos, con los cuales se puede elaborar series anuales para cruzar con otros datos relevantes para la empresa. Estos datos son de utilidad para el monitoreo interno de la empresa y sirven para la planificación de nuevos objetivos y metas en materia de RSC (Ethos y IARSE, 2013).

¹⁷⁰ Más información en <https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.XWpZ3ihVvIU> Consultada por última vez el 5 de setiembre de 2019.

¹⁷¹ El CDP es una organización no gubernamental con sede en el Reino Unido que apoya desde hace más de 15 años a las empresas y ciudades para divulgar el impacto ambiental de las grandes corporaciones mediante un sistema de recopilación de datos ambientales auto-informados. Más información en <https://www.cdp.net/es/info/about-us> Consultada por última vez el 5 de setiembre de 2019.

Los indicadores *Ethos* han sido trabajados en América Latina a través de *Plarse* (Programa Latinoamericano de RSC). El objetivo es contribuir a la construcción de un estándar único de indicadores de responsabilidad social en América Latina, considerando los aspectos comunes del contexto latinoamericano y las realidades específicas de cada localidad. La siguiente lista presenta los países que publicaron sus indicadores:

- Argentina: Indicadores ETHOS - IARSE
- Bolivia: ETHOS - Indicadores COBORSE
- Ecuador: Indicadores CERES - ETHOS
- Paraguay: Indicadores ADEC - ETHOS
- Perú: Indicadores ETHOS - Perú2021

Otros sellos y certificaciones de calidad

Los sellos de calidad son distintivos que avalan un producto o servicio o el modelo de negocio -en el caso de B Lab con la EIB y el Sello B Corp (único sello de este tipo en el mundo)-, al cumplir con una serie de criterios de calidad. Están siempre acreditados por una autoridad oficial capacitada para poder verificarlo. La calidad que se evalúa hace referencia a una suma de características, propiedades y elementos que reflejen un buen desarrollo del producto o servicio -o modelo de negocio-. Estos instrumentos resultan útiles para mejorar la reputación de una empresa; incrementar los niveles de transparencia y por lo tanto, acaban recalando en el comportamiento de las personas que consumen. Mencionamos a continuación algunos de los numerosos sellos aplicados a diversos sectores de la industria:

- *Comercio Justo (Fair Trade)*: corresponde a una creciente gama de nuevos sistemas regulatorios que establecen y hacen cumplir los estándares sociales y ambientales en las redes de producción global. Posiciona a los actores no corporativos como supervisores morales externos que intervienen la actividad económica a través de procedimientos de certificación y etiquetado basados en estándares (Raynolds, 2002; 2012). Aunque el movimiento comenzó entre los años 40-50 en Estados Unidos, la discusión en la literatura de ética empresarial y comercial ha sido limitada. La Organización Mundial del Comercio (WFTO por sus siglas en inglés)¹⁷² lo define como un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales; a su vez, contribuye al desarrollo

¹⁷² La Organización Mundial del Comercio Justo fue creada en 1989 y es una asociación global que aglutina 323 organizaciones sociales que practican el Comercio Justo en 76 países. Presenta el *Guarantee System (GS)*, un modelo de verificación internacional del Comercio Justo. Más información en <https://wfto.com/> Consultada por última vez el 8 de setiembre de 2019.

sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos. Como concepto, el comercio justo se refiere a una crítica de las desigualdades históricas inherentes al comercio internacional y a la creencia de que el comercio puede hacerse más justo socialmente. En este movimiento se inscriben organizaciones que buscan promover el bienestar, fomentando precios y salarios más altos; mercados y empleo estables; mejores condiciones de trabajo y sostenibilidad ambiental; reforzar las capacidades individuales y colectivas, fortaleciendo los intercambios de información, el acceso a los servicios sociales, las oportunidades para la autodeterminación y el desarrollo local; reforzar políticas comerciales, modelos de negocios y prácticas de consumo más equitativos al poner a disposición una gama de bienes que se producen en condiciones socialmente más justas y ambientalmente sostenibles (Clark, 2016). El Sello de Comercio Justo o Sello *Fair Trade* es el sello que, impreso en un producto, garantiza que se ha producido y comercializado siguiendo sus criterios internacionales.

- *Cradle to Cradle*¹⁷³: es una medida reconocida mundialmente de productos diseñados y fabricados siguiendo el modelo de la economía circular con un impacto positivo en las personas y el planeta. Miles de productos cuentan con la certificación *Cradle to Cradle*. Además, un número creciente de marcas, organizaciones y estándares también reconocen estos estándares para tomar decisiones de compra responsables. En su tercera edición, el Estándar de Producto Certificado *Cradle to Cradle* tiene sus raíces en los principios de diseño *Cradle to Cradle* establecidos por William McDonough y el Dr. Michael Braungart. Los requisitos estándar se desarrollan a través de un proceso de participación de las partes interesadas con aportes de expertos/as, líderes del mercado y el público. La versión 4 del estándar se encuentra actualmente en desarrollo y se prevé que se complete a finales de 2020 o principios de 2021. Para recibir la certificación, los productos se evalúan por su desempeño ambiental y social en cinco categorías críticas de sostenibilidad: salud de los materiales, reutilización de materiales; energía renovable y gestión del carbono; administración del agua y equidad social. A un producto se le asigna un nivel de logro (Básico, Bronce, Plata, Oro, Platino) en cada categoría. El logro de la categoría más baja de un producto también representa su nivel de certificación general. El estándar fomenta la mejora continua a lo largo del tiempo al otorgar la certificación sobre la base de niveles ascendentes de logros y al requerir la renovación de la certificación cada dos años.

¹⁷³*Cradle to Cradle*. Más información en <https://bit.ly/3keHwdb> Consultada por última vez el 8 de setiembre de 2019.

- *Peta*¹⁷⁴ y *Leaping Bunny*¹⁷⁵: *People for the Ethical Treatment of Animals* (PETA) es un certificado que se otorga a empresas cuyos productos e ingredientes no son testados en animales. También ofrecen el sello *Cruelty Free and Vegan* para empresas que además no incluyen en sus productos ningún ingrediente de origen animal ni de sus derivados. Por su parte, *Leaping Bunny* es un compromiso voluntario que las empresas de cosméticos, cuidado personal y/o productos domésticos hacen para eliminar las pruebas con animales de todas las etapas del desarrollo del producto. Los proveedores de ingredientes de la compañía hacen el mismo compromiso y el resultado es un producto garantizado 100 por ciento libre de testeos en animales. Todas las empresas de *Leaping Bunny* deben estar abiertas a auditorías independientes y los compromisos se renuevan anualmente.
- *FSC*¹⁷⁶ y *PEFC*¹⁷⁷: estas certificaciones garantizan que los materiales y los productos que llevan cada sello proceden de bosques gestionados de forma responsable. En este proceso voluntario, certificado por empresas independientes, el seguimiento de la trazabilidad se realiza a lo largo de todo el proceso productivo en función de su actividad de aprovechamiento forestal: corte de madera, extracción de corcho, carga y transporte, etc. El procesamiento industrial: aserrado, secado, astillado, etc., hasta su entrega al siguiente eslabón productivo: artes gráficas, editoriales, revistas. El resultado final de todo es la concesión de la certificación de la Cadena de Custodia, la cual supone una mejora de la gestión interna tanto productiva como administrativa, constituyendo un reconocimiento público e independiente ante la sociedad y la vez, los productos certificados presentan un valor añadido que les confiere mayores ventajas competitivas en los mercados actuales más exigentes.
- *ECO-Label*¹⁷⁸: la Etiqueta Ecológica Europea (ECO-Label) tiene como objetivo identificar y promover productos ecológicos. Su concesión se basa en múltiples criterios a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. Estos criterios los establece un organismo independiente que no interviene en el mercado. Su aplicación está controlada por un proceso de certificación y auditoría (requerimientos específicos según ISO 10424). El sello promueve la economía circular alentando procesos productivos que generan menos residuos y CO₂ durante la fabricación. Los criterios de la etiqueta ecológica

¹⁷⁴Peta. Más información en <https://www.peta.org/> Consultada por última vez el 8 de setiembre de 2019.

¹⁷⁵Leaping Bunny. Más información en <https://www.leapingbunny.org/> Consultada por última vez el 8 de setiembre de 2019.

¹⁷⁶FSC. Más información en <https://es.fsc.org/> Consultada por última vez el 8 de setiembre de 2019.

¹⁷⁷PEFC. Más información en <https://www.pefc.es/> Consultada por última vez el 8 de setiembre de 2019.

¹⁷⁸ECO-Label. Más información en <https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/> Consultada por última vez el 9 de setiembre de 2019.

de la UE también alientan a las empresas a desarrollar productos que sean duraderos, fáciles de reparar y reciclar.

- *Agricultura ecológica en Europa*: en marzo de 2000, la Comisión Europea creó el sello de 'Agricultura Ecológica - Sistema de Control CE' (Reglamento CEE nº 2092/91 del Consejo), que fue diseñado para ser utilizado con carácter voluntario por empresas productoras de materias primas agrícolas y alimentos en caso de que, tras proceder a una inspección, quede demostrado que sus sistemas y productos cumplen la legislación comunitaria en la materia. Quienes consumen productos con este sello pueden estar seguros de lo siguiente: la protección del medioambiente y del clima; la conservación de la fertilidad del suelo; el mantenimiento de la biodiversidad; el respeto de los ciclos naturales y del bienestar animal; la no utilización de productos químicos sintéticos; la no utilización de OGM y un etiquetado transparente para el consumidor
- *Green América*¹⁷⁹: es una organización sin fines de lucro con base en los Estados Unidos que promueve el consumismo ético y consciente del medio ambiente en el país. Fundada en 1982, por Paul Freundlich, *Green América* afirma que el propósito es aprovechar el mercado para promover la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Proporciona el sello de aprobación de *Green América* a las empresas que hayan completado el proceso de selección para ser incluidas en su directorio de *Green Businesses* por generar valor a sus trabajadores/as, comunidades y proteger el medioambiente.
- *Benefit Corporations for Good*¹⁸⁰: desde el modelo de triple impacto, esta organización brinda a empresas de Estados Unidos con perfil sostenible la posibilidad de certificarse como "*Benefit Corporations for Good*". El objetivo es que las empresas interesadas en unirse al movimiento y adquirir el estatus legal de *Benefit Corporation*, midan (a través de un formulario online 48 preguntas) los esfuerzos realizados en la generación de valor económico, social y medioambiental.

Frente a la diversidad de sellos, Zadek (2012) sugiere que es demasiado complejo definir cuáles estándares, certificaciones, pautas, sistemas, procedimientos y prácticas resultan más efectivos para una empresa en particular y mucho más para la comunidad empresarial y la sociedad en general. En esta misma línea, Matisoff et al. (2013) señalan que se ha prestado gran atención a la relación entre la divulgación de información, la transparencia y la mejora de la gestión con la finalidad de aumentar la productividad de una empresa. Pero Henriques y Richardson (2013) agregan que necesitamos ir más allá del enfoque actual que apunta a medir la

¹⁷⁹*Green America*. Más información en <https://www.greenamerica.org/> Consultada por última vez el 9 de setiembre de 2019.

¹⁸⁰*Benefit Corporations for Good*. Más información en <https://benefitcorporationsforgood.com> Consultada por última vez el 9 de setiembre de 2019.

sostenibilidad en términos de cantidades en silos separados (como los capitales económicos, ambientales y sociales) -respondiendo a una perspectiva mecanicista- para avanzar hacia el mapeo de las cualidades de los sistemas sostenibles (como la diversidad, el aprendizaje, la adaptación y el autocontrol) que refleja una perspectiva sistémica y resiliente.

En tal sentido, Henriques y Richardson (2013) explican algunas de las razones por las que los reportes e informes de TBL no acaban siendo una herramienta concluyente para medir el desempeño sostenible de una empresa:

- La presentación de informes es actualmente un fenómeno voluntario en la mayoría de los países.
- Las autoridades reguladoras, ya sean gobiernos, autoridades bursátiles o incluso reguladores contables, no establecen una regulación sustantiva si la iniciativa voluntaria falla.
- Muy pocas empresas mantienen tales informes solo como un evento regular (anual o semestral).
- La rigurosidad de la certificación que normalmente se aplica a los informes sociales y ambientales es significativamente más débil que la aplicada a los informes financieros.
- La calidad y especialmente la integridad de los informes sociales y ambientales que existen, con algunas excepciones notables, se ha mantenido relativamente baja.

Por ello, los autores afirman que estos factores hacen que un lector no pueda evaluar en qué medida una organización ha cumplido con sus responsabilidades con el medio ambiente y la sociedad. De hecho, tales informes pueden volverse engañosos y ciertamente no descargan la responsabilidad.

Un correcto informe de TBL debe superar la rendición de cuentas y necesita informar (y controlar) su actividades sociales y ambientales de la misma manera que lo hace con sus actividades financieras. Sería un informe anual de una compañía que comprende secciones iguales sobre responsabilidad financiera, social y ambiental, dando a las interacciones sociales y ambientales una facturación igual a la financiera. Desafortunadamente, el informe TBL sigue siendo una especie de espejismo y seguirá siéndolo, mientras el debate y la práctica de los informes sociales y ambientales sigan debiendo más a la retórica y la ignorancia que a la práctica y la transparencia (Henriques y Richardson, 2013).

Capítulo III

Relaciones públicas para el triple impacto

*“No hay nada más poderoso que una idea
a la que le ha llegado su momento.”*

Honoré de Balzac

Emprendimos esta investigación problematizando sobre el viraje en el ámbito de los negocios hacia el triple impacto y sus consecuencias respecto de las perspectivas y gestión de las RP en este tipo de organizaciones. En efecto, y como abordamos en extenso en el capítulo anterior, estas empresas están desarrollando estrategias innovadoras para cumplir con la amplitud de objetivos de múltiples públicos que cohabitan y son interdependientes en el ecosistema del Cuarto Sector. Esto implica que las expectativas y necesidades de los públicos -que no solo involucran a los públicos directos y *stakeholders* sino que además implican a las comunidades de interés y la esfera pública- impactan significativamente en la personalidad corporativa y por lo tanto, se refleja en la gestión de RP. Como resultado, los procesos de planificación, gestión y evaluación en RP deben reconfigurarse para responder a estos nuevos paradigmas organizacionales del Cuarto Sector.

A los fines de profundizar las distintas líneas teóricas que ponen en tensión perspectivas clásicas e innovadoras en el campo de las RP, abordaremos con los mismos criterios que lo hicimos en el capítulo anterior, conceptos tales como: la personalidad corporativa; los objetivos organizacionales y su relación con los objetivos de comunicación; la nueva generación de públicos; las funciones de la comunicación y sus procesos de planificación; los modelos de gestión de RP, sus actividades y procesos; y finalmente, la función de medición y evaluación en RP.

3.1. Personalidad, propósito, nueva gobernanza y objetivos

Los objetivos de comunicación necesariamente se deben definir partiendo de los objetivos organizacionales ya que, de no ser así, la comunicación, desconectada de la realidad institucional, se reducirá a la utilización de algunas técnicas en función de objetivos aleatorios desarticulados del propósito o la misión corporativa (Libaert, 2005). A su vez, esa misión o propósito que se activa a partir de valores, modela el perfil organizacional desde donde parten tanto los objetivos corporativos como los comunicacionales.

La presente investigación partió del supuesto de que la personalidad y el carácter de las empresas de triple impacto reflejan los rasgos que definen al emergente ‘Cuarto Sector’ de la economía y a su arquetipo: las *for-benefit corporations* (entre ellas, las empresas de triple impacto y las B Corps), cuyo horizonte pretende ser la

resignificación de los valores para la sostenibilidad; la ética; la equidad de género; la confianza y la transparencia, entre otros elementos distintivos; además de la búsqueda de la innovación constante en modelos de negocios que incluyen perspectivas como la ‘biomímesis’ y la ‘comunicación positiva’.

3.1.1. Personalidad corporativa

Hablar de ‘personalidad corporativa’ nos conduce necesariamente a mencionar conceptos como: ‘imagen’, ‘reputación’ y ‘posicionamiento’ de una organización, los cuales han sido y continúan siendo foco de atención y debate para el campo de la gestión de comunicación, de RP y de marketing. En el capítulo cuatro de su libro “*Branding Corporativo*”, Capriotti dialoga respecto a similitudes y diferencias entre estos términos y en su intento de alcanzar un concepto básico común, afirma que:

Podemos establecer una idea básica común definiéndose de forma global como la estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades (un público) tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.); compuesta por un conjunto de asociaciones que tales públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros. La idea central subyacente en esta definición es que esa estructura o esquema mental de asociaciones está integrado por unas características, rasgos, emociones, creencias, valores o atributos con las cuales los públicos identifican, diferencian y valoran a la organización (1999:102).

En el contexto actual, las personas están expuestas a un bombardeo de información, lo que intensifica la necesidad de las marcas de establecer una ‘identidad corporativa’ fuerte, coherente y distintiva. Pero eso no es suficiente: resulta clave definir además la estrategia de comunicación de esta identidad con sus públicos para que les permita reconocer, diferenciar y elegir una la organización respecto de otra. Aquí es donde la imagen corporativa (y el posicionamiento y la reputación) cobra gran importancia, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma (Capriotti, 2009).

Ahora bien, al momento de comprender qué es la Identidad Corporativa, una vez más se presenta una gran variedad de opiniones. Pero nos quedaremos con el Enfoque Organizacional a partir del cual la misma es definida como el conjunto de características centrales que están presentes en el ADN organizacional; son perdurables en el tiempo y distintivas respecto de otras organizaciones haciendo posible la autoidentificación (hacia adentro) y la autodiferenciación (de las demás organizaciones del entorno) (Capriotti, 2009). Según el autor, estas características son las que le dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Pero no deja de resaltar que las organizaciones son dinámicas, por lo que ciertas características pueden cambiar con el paso del tiempo y a medida que se adaptan a los movimientos del entorno.

La identidad corporativa tiene dos componentes fundamentales: la cultura, que es el ‘alma’ y representa lo que la organización es en el momento actual a partir de sus valores, creencias y pautas de conducta y la filosofía, que es la ‘mente’ que representa lo que la organización quiere ser y se encuentra reflejada en su propósito, misión, visión y valores (Capriotti, 2009).

Resulta importante saber que al definir la estrategia de comunicación de la identidad corporativa, una organización (voluntaria o involuntariamente) emite una gran cantidad de información que llega a sus públicos. Por eso, todo lo que la organización realiza adopta una dimensión comunicativa. Con esto decimos que la no-conducta es imposible ya que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, de comunicación (Watzlawick et al., 1973). Existen entonces dos formas de comunicación de la identidad corporativa en una organización: la conducta corporativa de la organización, su actividad y comportamiento (el ‘saber hacer’) y la comunicación corporativa, o sea, sus acciones de comunicación propiamente dichas (el ‘hacer saber’) (Capriotti, 2009). Siendo la imagen un concepto complejo que atraviesa la función de comunicación, volveremos sobre la misma más adelante.

3.1.2. De la misión y la visión al propósito y los valores

Si bien en el Capítulo II ya hemos profundizado sobre el Cuarto Sector de la economía (empresas de triple impacto o *for-benefit corporations* y las B Corps, objeto de nuestro estudio, identificando los elementos de la identidad corporativa que ‘deberían’ presentar), retomaremos aquí los rasgos principales que varios autores mencionan como elementos que las definen a nivel introspectivo y las diferencian de los modelos tradicionales del capitalismo lineal y no regenerativo (Honeyman y Jana, 2019; Correa, 2019; Doherty et al., 2014; Correa et al., 2013; Clark y Babson, 2012; Reiser, 2011; Sabeti, 2011; 2009):

- *Sector económico*: forman parte del emergente Cuarto Sector de la economía.
- *Denominación*: se reconocen como empresas de beneficio e interés colectivo (BIC) o sociedades BIC, *benefit corporations*, *for-benefit corporations*, empresas de triple impacto, empresas con propósito y las que alcanzan la certificación de B Lab se constituyen como B Corps, *B Corporations* o Empresas B (en su capítulo latinoamericano).
- *Propósito*: generan un impacto material positivo en la sociedad y el ambiente y se comprometen a maximizarlo.
- *Deber fiduciario ampliado*: consideran el impacto de sus decisiones comerciales en todas las partes interesadas y no solo para sus accionistas.

- *Transparencia:* miden y reportan su impacto a partir de altos estándares de gestión (las B Corps atraviesan la Evaluación de Impacto B¹⁸¹ con más de 80 puntos para certificar y deben hacerlo cada tres años para mantener su sello de B Corp).
- *Inversiones de impacto:* su inversión establece objetivos sociales y ambientales específicos junto a los financieros y miden su alcance.
- *Interdependencia:* se consideran parte de una comunidad e interdependientes entre sí (las B Corps firman una declaración de pertenencia).

Pero ¿podrían estas empresas ser más exitosas que una empresa tradicional? ¿Qué hace a la organización más exitosa? Esta última fue una de las preguntas que condujo a Sinek (2009) a desarrollar el conocido ‘Círculo de oro’ o ‘*Golden Circle*’. Se trata de una representación visual pensada desde el marketing y formada por tres círculos, uno dentro del otro. Cada círculo tiene un significado y una forma de aplicarlo a nivel corporativo de manera eficiente.

1. El primer círculo corresponde al ‘Qué’ hacemos, qué servicio o producto ofrecemos. Por ejemplo, la empresa española ECOALF¹⁸² produce y comercializa productos de moda.
2. El segundo círculo responde al ‘Cómo’ lo hacemos, la forma en la que desarrollamos nuestro producto o servicio (procedimientos, materiales, medios, etc.). ECOALF, en este caso, produce y comercializa productos de moda a partir de materiales reciclados.
3. El tercer (y verdaderamente importante) círculo según Sinek tiene que ver con el ‘Por qué’ lo hacemos. Es decir, el propósito que define nuestra existencia.

ECOALF lleva más de 10 años actuando para proteger el planeta. Trabajamos con más de 3.000 pescadores alrededor del mundo y gracias a ellos hemos sacado más de 500 toneladas de basura del fondo del mar. (#BecauseEcoalf)

Desde la perspectiva de Sinek, las empresas de triple impacto, que miden su éxito en términos de valor positivo generado para las personas y el ambiente -y definen su propósito desde allí-, tendrían amplias posibilidades de ser exitosas. Ahora bien, ¿qué es el propósito? Los diccionarios de Oxford definen el propósito como la razón por la cual existe, se hace o se crea algo. Al aplicar esta definición general al contexto

¹⁸¹ Evaluación de impacto B y requisitos de certificación: ver capítulo II (apartado 2.2)

¹⁸² Más información sobre ECOALF en <https://ecoalf.com/> Consultado por última vez el 14 de noviembre 2019.

empresarial, el propósito puede ser entendido como la ‘razón de ser’ -donde tiene cabida la definición del tercer círculo de Sinek (2009)-.

Por su parte, la iniciativa *The Corporate Purpose Roadmap*® del *Corporate Excellence*¹⁸³ agrega que (ver Figura 18):

El propósito corporativo nace de la identidad organizacional, de un análisis profundo de la historia de la organización, de los valores y la cultura que guían el comportamiento y las decisiones que se toman y que inspiran las actitudes y comportamientos de todos sus empleados. El propósito hace referencia, por tanto, a la diferenciación única de la organización (identidad específica) y emerge de la intersección entre lo que la compañía quiere ser, debe ser y puede ser.



Figura 18. ¿De dónde nace el propósito corporativo? Fuente: Corporate Excellence (2020)

Si bien estas definiciones no expresan que necesariamente el propósito debe ser prosocial -o proambiental-, en la literatura académica se han ofrecido varias definiciones de propósito a lo largo del tiempo que lo centran explícitamente desde una perspectiva social -o ambiental- de la empresa (Gartenberg et al., 2019). Por ejemplo, Bartlett y Ghoshal (1994) definen al propósito como la declaración de la respuesta moral de una empresa frente a sus responsabilidades ampliamente definidas y no como un plan amoral que busca explotar la oportunidad comercial.

¹⁸³ El *Corporate Excellence* es una fundación empresarial creada por grandes empresas con el objetivo de profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles (reputación, comunicación, marca, etc.) como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo. Más información en <https://www.corporateexcellence.org/https://ecoalf.com/>. Consultado por última vez el 30 de noviembre 2020.

Thakor y Quinn (2013) reafirman esta declaración diciendo que el propósito orienta a una empresa a producir un beneficio social por encima de la recompensa pecuniaria tangible. De manera similar, Henderson y Van den Steen (2015) señalan que el propósito es una meta u objetivo concreto para la empresa que va más allá de la maximización de beneficios.

Por nuestra parte, adoptamos esta visión más amplia del propósito que supera las medidas cuantitativas del desempeño financiero y avanza hacia el bienestar de las personas y el planeta. Es decir, un propósito de triple impacto (económico, social y ambiental).

Desde esta perspectiva, las empresas impulsadas por un propósito de triple impacto están comprometidas a trabajar por algo que trasciende las ganancias y el valor para los accionistas. Generan un impacto positivo en el planeta o a una comunidad más amplia que solo las personas directamente afectadas por su negocio (por ejemplo, clientes/as, empleados/as, accionistas). En definitiva, su razón de ser o ‘por qué’ se relaciona con el bien común (Nicki Gibbs, 2020). Mientras que la mayoría de las empresas se plantean ‘qué’ están haciendo y son plenamente conscientes del ‘cómo’ lo hacen, solo algunas pocas tienen claro el ‘por qué’ (Sinek, 2009).

En su intento de proponer una metodología que permita gestionar el propósito organizacional el Corporate Excellence (2020) presenta en el antes mencionado “*Corporate Purpose Roadmap*” las siguientes fases para su creación, activación e implementación:

1. Fase de convicción: su objetivo es convencer a la organización de la importancia y necesidad de tener un propósito bien definido, articulado e implementado para construir diferenciación, legitimidad y confianza.
2. Fase de descubrimiento y construcción del propósito, de la razón de ser de la organización.
3. Fase de activación e implementación, donde se trabaja para que el propósito esté enraizado en el negocio, alimente a la estrategia de la compañía, modelo operativo, cultura y experiencia de marca.
4. Fase de comunicación para trasladar el propósito a las principales audiencias, internas y externas a través de distintos canales, formatos y puntos de contacto.
5. Fase de medición y monitorización de los resultados para medir el grado de implementación e impacto del propósito y poder gestionarlo a lo largo del tiempo.

El propósito, la misión (y los valores), son elementos organizacionales estratégicos que, desarrollados cuidadosamente e implementados de manera efectiva, actúan como una hoja de ruta guiando las decisiones comerciales; fortaleciendo la lealtad de quienes consumen sus productos y servicios e inspirando a los equipos de trabajo.

Sin embargo, es esencial distinguir si una empresa tiene un propósito o una misión. Si bien ambos conceptos cumplen el mismo rol estratégico, las empresas orientadas a un propósito (en este caso, desde la perspectiva de triple impacto) organizan sus estrategias en torno al bien común, de manera atemporal y, a menudo, de alcance global (Basu, 2017). En cambio, las empresas impulsadas por la misión también tienen un impacto positivo que puede variar con el tiempo en respuesta a los cambios del mercado y objetivos corporativos, pero sobre un conjunto más reducido de partes interesadas (Gibbs, 2020). Por su parte, los valores o principios rectores son lo que una organización cree y los comportamientos que acepta encarnar. Mientras la misión y el propósito responden a la pregunta de por qué existe una organización, los valores responden al cómo llegar a donde se quiere ir.

La grieta existente en el modelo capitalista actual lleva a pensar que los criterios que imperan en las organizaciones requieren una revisión de su propósito o misión y de sus valores fundamentales (De Miguel y Pineda, 2011). En esta línea, Etkin (2007:53) postula que el racionalismo clásico termina erosionando y degradando a la organización en su dimensión humana y propone un modelo desde la perspectiva del capital social y los valores éticos:

A diferencia del sistema individualista que toma decisiones desde una visión pragmática y sin valores, imponiendo el criterio de la eficiencia y buscando objetivar e impersonalizar las relaciones; la gestión del capital social valoriza la empresa, pero más importante aún, mejora la calidad de vida de la organización y sus aportes a la comunidad atendiendo a la complejidad de su entorno.

A su vez, desde un enfoque responsable o cooperativo, la gestión no solo razona en términos de eficacia; también piensa en el clima de colaboración, integración de conocimientos, condiciones de equidad y respeto a los valores éticos (Etkin, 2007). Los valores sientan las bases de las decisiones y brindan orientación a los empleados/as sobre cómo se espera que hagan su trabajo e interactúen con los/las colegas, clientes/as y socios/as. Crean un lenguaje común. Los valores también establecen expectativas sobre cómo la organización promete interactuar con sus partes interesadas.

Los valores organizacionales son diferentes, pero están relacionados con los valores individuales, culturales y sociales (Bourne et al., 2019). A los fines de profundizar acerca del concepto de valores, Caduto (1985) propone abordar la articulación entre creencia, actitud y valor partiendo de los aportes de diversos autores (Kolb, 1984; Dispoto, 1977; Kolb y Fry, 1975; Rokeach, 1973; entre otros/as):

1. Una creencia es una proposición simple que puede ser consciente o inconsciente, inferida de lo que una persona dice o hace y capaz de ser precedida por la frase 'Yo creo que'. Cada creencia se compone de una parte cognitiva (conocimiento); una afectiva (emociones) y otra conativa (acción). Las creencias son verdaderas o falsas, pero no conducen necesariamente a un comportamiento determinado. Podemos describir tres tipos principales

de creencias: descriptiva o existencial (creo que el sol sale por el este); evaluativa (creo que un árbol es hermoso) y prescriptiva o exhortativa (creo que los árboles deben preservarse siempre que sea posible). Las creencias se forman temprano en la vida de un niño. El total de las creencias de una persona acerca de la realidad física y social se denomina sistema de creencias (Barroso y Álvarez-Nobell, 2018).

2. Este sistema de creencias se traslada en *actitudes* que predisponen para actuar de manera determinada. Las actitudes condicionan gustos o disgustos por otras personas y/o situaciones. La diferencia importante entre una creencia y una actitud es que las actitudes se encuentran siempre acompañadas por el elemento emocional e implica una tendencia hacia el comportamiento (Barroso y Álvarez-Nobell, 2018).
3. Los *valores* están a su vez formados por una fusión de actitudes estrechamente alineadas. Un valor es una convicción perdurable de un modo específico de conducta o estado final de existencia socialmente preferible frente a un modo opuesto de comportamiento. Los mismos deben ser entendidos como un proceso que permite mejorar la calidad de vida hacia el interior de una organización y en sus aportes con la comunidad (Barroso y Álvarez-Nobell, 2018).

Borden (1979, en Caduto, 1985) afirma que los valores que involucran estados finales de existencia, hacia dónde se quiere llegar, se llaman *valores instrumentales* (un mundo en paz, la calidad ambiental, etc.); y aquellos que se refieren a modos de conducta preferibles para alcanzar los valores instrumentales pretendidos se denominan valores terminales (entre ellos la honestidad, el respeto por el medio ambiente, etc.). Por su parte, Hosley (1977) dirá que un sistema de valores es una jerarquía de ideales o valores, dispuestos en orden de importancia (ver Figura 19).

TERMINAL VALUES

- True Friendship
- Mature Love
- Self-Respect
- Happiness
- Inner Harmony
- Equality
- Freedom
- Pleasure
- Social Recognition
- Wisdom
- Salvation
- Family Security
- National Security
- A Sense of Accomplishment
- A World of Beauty
- A World at Peace
- A Comfortable Life
- An Exciting Life

INSTRUMENTAL VALUES

- Cheerfulness
- Ambition
- Love
- Cleanliness
- Self-Control
- Capability
- Courage
- Politeness
- Honesty
- Imagination
- Independence
- Intellect
- Broad-Mindedness
- Logic
- Obedience
- Helpfulness
- Responsibility
- Forgiveness

Figura 19. Valores finales e instrumentales Escala de Rokeach (1973). Fuente: Vilar y Cortés (2010)

Los valores organizacionales se han posicionado en elementos centrales de documentos como los códigos de conducta y como parte esencial de conceptos tales como: cultura, identidad organizacional, estrategia organizacional, cambio y liderazgo (Bourne et al., 2019). Algunos críticos acusan a los códigos de conducta de las empresas multinacionales de ser un simple escaparate que deja ver la falta de participación de las partes interesadas en los procesos de desarrollo de valores. Los valores o principios genéricos que forman la base de los códigos de conducta corporativa pueden basarse en valores universales, pero el significado concreto de estos solo se hace realmente evidente cuando se consideran en relación a la dinámica de un contexto específico (Petersen, 2002, en Painter-Morland, 2006).

En definitiva, los valores o principios rectores de una organización deben respaldar su ‘por qué’ y sus objetivos. Además, deben ser tanto auténticos como aspiracionales, apuntando hacia lo que la organización está comprometida a convertirse. Cuando los valores se alinean con el propósito o la misión de una organización, la velocidad a la que se alcanzan los resultados se acelera (Gibbs, 2020).

En un intento de listar valores que, de manera unificada pudieran ser transversales para aquellas empresas orientadas a propósitos, hemos definido un conjunto de estos que han evolucionado desde la conocida Carta de la Tierra (ONU, 2000b) y de los Objetivos del Milenio (ONU, 2000) y se reflejan en los actuales Objetivos del Desarrollo Sostenible (ONU, 2015), según se desarrolló en el Capítulo II. Tójar-Hurtado y Velasco-Martínez (2019) aportan también elementos interesantes en este sentido desde la educación ambiental listando un conjunto de valores asociados a cada uno de los ODS.

A continuación (ver Cuadro 5), se presenta de manera comparativa una posible síntesis integradora de valores para la sostenibilidad (Barroso, 2015).

	Principios y objetivos	Valores para la sostenibilidad	
Carta de la Tierra	1. Respeto y cuidado de la vida.	• Respeto • Amor • Participación • Conservación/Protección	• Libertad • Equidad de género
	2. Integridad ecológica	• Prevención • Responsabilidad • Solidaridad	• Paz • Justicia
	3. Justicia social y económica	• Justicia • Igualdad de Género • Cooperación	• Democracia • Solidaridad • Tolerancia
	4. Democracia, no violencia y paz	• Fraternidad/Convivencia • Paz/Armonía	• Respeto • Responsabilidad • Protección

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

ODM	1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre 2. Lograr la enseñanza primaria universal 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer 4. Reducir la mortalidad infantil 5. Mejorar la salud materna 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo	• Libertad • Justicia • Democracia • Paz • Equidad • Solidaridad • Tolerancia • Respeto • Responsabilidad • Cooperación • Protección	• Cooperación • Honestidad
ODS	1. Fin a la pobreza 2. Hambre cero 3. Salud y bienestar 4. Educación de calidad 5. Igualdad de géneros 6. Agua limpia y saneamiento 7. Energía asequible y no contaminante 8. Trabajo decente y crecimiento económico 9. Industria, innovación e infraestructura 10. Reducir las desigualdades 11. Ciudades y comunidades sostenibles 12. Producción y consumo responsables 13. Acción por el clima 14. Vida submarina 15. Vida de ecosistemas terrestres 16. Paz, justicia e instituciones sólidas 17. Alianza para lograr los objetivos.	• Igualdad de género • Equidad • Inclusión • Justicia • No violencia y paz • Honestidad • Responsabilidad • Prudencia • Esfuerzo • Solidaridad • Cooperación/Colaboración/ Apoyo • Esfuerzo • Protección • Honestidad/Transparencia	

Cuadro 5. Valores para la sostenibilidad. Fuente: elaboración propia a partir de Carta de la Tierra (ONU, 2000b) y de los Objetivos del Milenio (ONU, 2000) que se reflejan en los actuales Objetivos del Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).

3.1.3. Dimensiones para una nueva gobernanza corporativa: ética, equidad de género, transparencia, confianza y reputación

Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es un sistema de autorregulación existente en las organizaciones como consecuencia directa de los procesos de globalización (Pérez-Carrillo, 2009). Las distintas crisis financieras, económicas, políticas (y en la actualidad, sanitarias) que vivimos han dejado al descubierto malas prácticas de gobierno vinculadas con cuestiones tales como: activos tóxicos, compensaciones excesivas a altos directivos; paracaídas dorados, puertas giratorias y temas de corrupción. Sin duda es un tema complejo y transversal, que algunos pesimistas clasifican como puro “riesgo moral” (Calvo-Iriarte, 2012).

Sin embargo, la sociedad está empezando a reclamar a administradores y empresas nuevas formas de gobernanza corporativa, con un cumplimiento más estricto de la regulación pública y privada y la asunción de responsabilidades relacionadas con nuevos desafíos sociales y ambientales como el cambio climático, la explotación laboral, la seguridad sanitaria, etc. (Calvo-Iriarte, 2012). Entre los aspectos que destacan de dichas regulaciones y prácticas podemos señalar (Banco Mundial, 2014; Comisión Europea, 2011; ONU, 2006; OCDE, 2015, 2012, 2011; 2004; entre otros/as):

- Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas.
- Gobierno corporativo y deberes fiduciarios.
- Gobierno corporativo y protección del inversor.
- Gobierno de la sociedad cooperativa.
- Buen gobierno de la Pyme y de la empresa familiar.

A su vez, la discusión y los avances están incidiendo en el concierto de nuevos derechos (y también obligaciones) tales como (Hale, 2008):

- Derecho y trato equitativo de los/las accionistas, asamblea de accionistas, directorio y consejo de administración; información financiera y no financiera, resolución de conflictos.
- Derecho del trabajo y garantías para los trabajadores/as frente a códigos voluntarios de buen gobierno y de responsabilidad social corporativa.
- Derechos fundamentales de las/los trabajadoras y responsabilidad social corporativa. Cuestiones de género y diversificación en los Consejos de administración.

Finalmente, y en línea con lo desarrollado en el capítulo II, la nueva gobernanza corporativa permea y tensiona con la gobernanza participativa de sectores como el público o el tercer sector y dan paso hibridaciones y nuevos mecanismos de control y garantías internos como externos; códigos de ética y conducta; herramientas de

rendición de cuentas; transparencia y gobierno abierto; contratación pública y sistemas de gestión ambiental; nuevos modelos fiscales y prácticas comerciales justas.

A continuación se profundizan aspectos tales como *ética, equidad de género, transparencia, confianza y reputación* y el modo con el que enfrentan las empresas estos nuevos retos globales desde el prisma de las RP.

Principios éticos de las Relaciones Públicas

El debate respecto a la ética, que implica distinguir el comportamiento correcto del incorrecto (Bowen, 2004) aplicado a la gestión de RP, ha sido prolífico desde hace tiempo, tanto para acompañar el desarrollo de las principales teorías que dan sustento a la profesión como para marcar pautas concretas en la práctica profesional. Esto se debe a que las primeras prácticas de RP en Estados Unidos incrementaron las preocupaciones éticas a partir del modelo ‘agente de prensa/publicity’ de Grunig y Hunt (1984), cuyo foco estaba en generar publicidad a casi cualquier costo, prevaleciendo y enfatizando la hipérbole, el sensacionalismo y, a menudo, careciendo de verdad. Bernays llamó a este período de 1850-1905 como ‘*The public be damned era*’ (Cutlip et al., 2006 en Bowen, 2007). Este enfoque engendró la reputación poco ética de las RP. En 1906, Ivy Lee envió a los principales periódicos de Estados Unidos una declaración de principios que pusieron énfasis en la verdad y marcaron el comienzo de la era moderna de las RP cuya función era ‘informar al público’. Uno de los primeros ejecutivos de RP que abogó por el papel de actuar como un asesor ético fue John W. Hill (Heath y Bowen, 2002). Su comprensión del vínculo existente entre la ética, la gestión de problemas y los impactos a largo plazo de la política corporativa (Hill, 1958) lo convirtió en uno de los profesionales más respetados de su siglo. El desarrollo histórico de las RP muestra una progresión hacia modelos de comunicación más conscientes y éticos que incorporen cada vez más los intereses y expectativas de los públicos para una toma de decisiones más justa y simétrica, creando así una perspectiva de la profesión más abierta, ética y socialmente responsable (Grunig y Hunt, 1984; Bowen, 2004).

El estado actual de la *praxis* de RP se materializa en gran medida a partir de los códigos de ética los cuales delimitan una lista de ciertas actividades que están prohibidas o adoptan una serie de principios que deben seguirse (Bowen, 2004). En 1965, la Asociación de RP Internacionales (IPRA por sus siglas en inglés)¹⁸⁴ adoptó uno de los primeros códigos internacionales de ética de las RP, que se conoció como el *Código de Atenas*. El mismo fue en gran parte escrito por Lucien Matrat, un

¹⁸⁴ IPRA, la Asociación Internacional de Relaciones Públicas, se estableció en 1955 y es la red global líder para profesionales de relaciones públicas a título personal. IPRA tiene como objetivo promover la comunicación confiable y la práctica ética de las relaciones públicas. Hacemos esto a través de la creación de redes, nuestro código de conducta y el liderazgo intelectual de la profesión. Más información disponible en <https://www.ipra.org/> Consultada por última vez el 20 de julio 2020.

pionero francés de las RP y reflejó un marco ético esperanzador, posterior a la Segunda Guerra Mundial, con un fuerte vínculo con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas de 1948 y tomando como punto de partida el predecesor *Código de Venecia* de 1961 (Kolić Stanić, 2019; Watson, 2014). El desafío consistió en formular un código de ética universal que permitiera comprender el contexto global y la realidad local de los y las profesionales y las organizaciones. Este debate se produjo en el ámbito profesional y también en el campo teórico.

Desde la academia, Kruckeberg (1993) y Roth et al. (1996) centraron sus esfuerzos en definir un código de ética universal intentando eliminar las contradicciones internas de las propuestas existentes hasta el momento (Parkinson, 2001; Wright, 1993). En esta línea, Hunt y Tirpok (1993) incluso sugirieron una estrategia y un calendario para su aplicación. En distintos contextos, varios/as autores abordaron la temática tales como Catellani, Tench y Zerfass en (2015) o como (citados en Gonçalves y Ruiz-Mora, 2020) Boynton (2006); Pratt (1994); Fitzpatrick (2002); Shin y Cha (2000); Gonçalves, Pereira y Toniolo (2019); Gonçalves (2019); Fernández-Souto, Almansa-Martínez y Castillo-Esparcia (2018).

Por su parte, el sector profesional ha definido códigos de ética desde diferentes asociaciones profesionales. A continuación, se listan las tres más reconocidas a nivel mundial (Gonçalves y Ruiz-Mora, 2020):

- *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*¹⁸⁵: la confederación de las principales asociaciones e instituciones de gestión de comunicación y RP del mundo representando actualmente a 280,000 profesionales y académicos/as de todo el mundo. Su misión es unificar la profesión de RP; elevar los estándares profesionales globales; compartir conocimientos en beneficio de sus miembros y ser la voz universal para las RP en el interés público.

En febrero de 2018 propuso un nuevo Código Global de Ética para la profesión que unifica las diferencias culturales o idiomáticas de los distintos países, así como los códigos que existen actualmente. Estos principios globales se desarrollaron después de una revisión y comparación de más de una docena de códigos de conducta y códigos de ética y pretenden acompañar a los/las profesionales de la comunicación y las RP a detectar, disuadir y denunciar comportamientos poco éticos.

Estos son los 16 principios éticos¹⁸⁶divididos en 9 principios rectores y otros 7 orientados a la práctica profesional.

¹⁸⁵ Sobre la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* disponible en <https://www.globalalliancepr.org/>. Consultado por última vez el 4 de junio de 2020.

¹⁸⁶ Código de ética de la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* disponible en <https://www.globalalliancepr.org/code-of-ethics>. Consultado por última vez el 4 de junio de 2020.

Principios rectores

1. Trabajar para el interés público.
2. Respetar las leyes, la diversidad y las costumbres locales.
3. Libertad de expresión.
4. Libertad de asociación.
5. Libertad de medios.
6. Honestidad, veracidad y comunicación basada en hechos.
7. Integridad.
8. Transparencia.
9. Privacidad.

Principios orientados a la práctica profesional

10. Compromiso con el aprendizaje continuo y la capacitación.
11. Evitar conflictos de interés.
12. Defender la profesión.
13. Respeto e imparcialidad en el trato con los públicos.
14. Experiencia sin resultados garantizados por encima de la capacidad.
15. Comportamientos dirigidos a engrandecer la profesión.
16. Conducta profesional.

- *International Association of Business Communicators (IABC)*: fundada en 1970, se presenta como una red global de las/los profesionales de la comunicación repartidos en más de 70 países, comprometidos a mejorar la efectividad organizacional a través de la comunicación estratégica. Cumplen con el Estándar Global en comunicación a través de ofertas educativas, certificación, programa de premios, biblioteca de recursos, revista en línea y la Conferencia Mundial Anual. Brindan apoyo a la comunidad de profesionales de la comunicación empresarial con ideas innovadoras, mejores prácticas compartidas, aprendizaje en profundidad y orientación profesional.

La IABC requiere que sus miembros acepten el siguiente Código de Ética el cual sirve como guía para tomar decisiones consistentes, responsables, y legales en todas sus acciones de comunicación.

Código de ética de la IABC¹⁸⁷

¹⁸⁷ Código de ética de la *International Association of Business Communicators (IABC)* disponible en <https://www.iabc.com/about-us/purpose/code-of-ethics/>. Consultado por última vez el 4 de junio de 2020.

1. Yo soy honesto. Mis acciones traen respeto y confianza en la profesión de la comunicación.
 2. Comunico información precisa y corrijo rápidamente cualquier error.
 3. Yo obedezco las leyes y políticas públicas; si se infringe alguna ley o política pública, actúo con prontitud para corregir la situación.
 4. Protejo la información confidencial mientras actúo dentro de la ley.
 5. Apoyo los ideales de libertad de expresión, libertad de reunión y acceso a un mercado abierto de ideas.
 6. Soy sensible a los valores y creencias culturales de los demás.
 7. Doy crédito a otros por su trabajo y cito mis fuentes.
 8. No uso información confidencial para beneficio personal.
 9. No represento intereses en conflicto o en competencia sin una divulgación completa y el consentimiento por escrito de los involucrados.
 10. No acepto regalos o pagos no revelados por servicios profesionales de otra persona que no sea un cliente o empleador.
 11. No garantizo resultados que excedan mi poder de entrega.
- *International Communications Consultancy Organisation (ICCO)*: presente en 55 países de todo el mundo aglutinando a más de 2.500 empresas de RP para elevar los estándares de calidad; abordar cuestiones éticas; armonizar la práctica profesional de consultoría de RP y compartir conocimientos a nivel internacional. La ICCO también actúa como emparejadora entre consultorías de diferentes países. Los miembros tienen la oportunidad de reunirse en persona dos veces al año en las reuniones de la Junta, en la Cumbre Mundial bianual de ICCO.

La ICCO afirma que el progreso y la acción positiva en la práctica ética de las RP a escala mundial se logran mejor a través de la colaboración, por lo que sus 40 asociaciones nacionales y regionales se han unido para crear diez principios vinculantes en la Declaración de Helsinki:

*Declaración de Helsinki*¹⁸⁸

1. Trabajar éticamente y de acuerdo con las leyes aplicables.
2. Observar los más altos estándares profesionales en la práctica de las RP y las comunicaciones.

¹⁸⁸ Declaración de Helsinki de la ICCO disponible en <https://iccopr.com/helsinki-declaration/>. Consultado por última vez el 4 de junio de 2020.

3. Respetar la verdad, tratar con honestidad y transparencia a los empleados, colegas, clientes, medios de comunicación, gobierno y público.
4. Proteger los derechos de privacidad de clientes, organizaciones e individuos salvaguardando la información confidencial.
5. Ser conscientes de su deber de mantener la reputación de la industria.
6. Ser comunicativo sobre patrocinadores de causas e intereses y nunca participar en prácticas engañosas.
7. Conocer el poder de las redes sociales y utilizarlo de manera responsable.
8. Nunca participar en la creación o circular noticias falsas a sabiendas.
9. Para cumplir con el Código de conducta de su Asociación, tener en cuenta los Códigos de conducta de otros países y mostrar respeto profesional en todo momento.
10. Cuidar que los deberes profesionales se realicen sin ofender por motivos de género, origen, etnia, religión, discapacidad o cualquier otra forma de discriminación.

Equidad de género en ámbito profesional de las Relaciones Públicas

En 2019 se publicaron los resultados del quinto año de la investigación sobre mujeres en el lugar de trabajo “*Women in the workplace*”¹⁸⁹ realizado por *McKinsey & Company*¹⁹⁰ en colaboración con *LeanIn.Org*¹⁹¹. Dicho estudio asegura que, si bien un número creciente de empresas está comprobando el valor de tener más mujeres en posiciones de liderazgo y demostrando avances en cuanto a la diversidad de género, aún las mujeres siguen estando subrepresentadas en todos los niveles. Según la *Organización Mundial del Trabajo (OMT)*¹⁹², el índice actual de participación laboral de las mujeres se aproxima al 49%, mientras que el de los hombres es del 75%; a la mujer le resulta más difícil conseguir empleo y su presencia en determinadas clases de empleos vulnerables es superior respecto al hombre; las mujeres dedican casi tres veces más horas al trabajo no remunerado, dato a su vez

¹⁸⁹ Desde sus comienzos han participado de este estudio cerca de 600 empresas con más de un cuarto de millón de personas encuestadas sobre sus experiencias en el lugar de trabajo y más de 100 entrevistas personales en profundidad.

¹⁹⁰ McKinsey & Company, Inc. es una consultora estratégica global con más de 90 años de experiencia que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. McKinsey trabaja prestando sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones. Más información disponible en <https://www.mckinsey.com/about-us/overview> Consultado por última vez el 26 de junio de 2020.

¹⁹¹ LeanIn.Org (también conocida como Lean In Foundation) Organización sin fines de lucro que desde el 2013 ayuda a las mujeres a alcanzar sus ambiciones y a trabajar para crear un mundo igualitario. Actualmente hay más de 44.000 *Lean In Circles* en más de 170 países. Más información disponible en <https://leanin.org/about> Consultado por última vez el 26 de junio de 2020.

¹⁹² La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer? de la Organización Internacional del Trabajo. Más información disponible en <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#intro> Consultado por última vez el 26 de junio de 2020.

confirmado por el *Banco Mundial*¹⁹³ donde se afirma que las mujeres dedican entre 1 y 5 horas más al día a realizar tareas domésticas y al cuidado de otras personas; esto tiene un efecto adverso directo en la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo. A su vez, según la OMT, aproximadamente un 60% de mujeres carecen del derecho legal al permiso de maternidad y casi el 66% no goza por ley del permiso de maternidad remunerado. Respecto a la brecha salarial, en todo el mundo, las mujeres siguen cobrando un 23% menos que los hombres. En definitiva, según el último *Índice de brecha de género global* del Banco Mundial (2020), si se mantiene el ritmo actual, serían necesarios 257 años para alcanzar la plena igualdad.

En el ámbito de la comunicación, históricamente las mujeres han dominado el terreno, con cerca de un 75% de representatividad (Place y Vardeman-Winter, 2018; Vardeman-Winter y Place, 2017; FitzPatrick, 2013; Grunig y Toth, 2006). De hecho, según el *Informe Gendercom* (Moreno et al., 2018) las mujeres tienen mayor reconocimiento profesional. Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer para alcanzar una equidad real que permita romper techos de cristal y superar brechas salariales. En Europa, de acuerdo con el *European Communication Monitor* (2020), tres de cada cuatro departamentos y agencias de comunicación emplean más mujeres que hombres pero solo uno de cada dos líderes son mujeres. En España particularmente, el 56,1 % de profesionales de comunicación son mujeres y su presencia disminuye en los lugares más altos jerárquicamente ya que el 71,3 % de puestos directivos son ocupados por hombres (Zerfass et al, 2020). Por su parte, “el Ministerio de Educación de España reafirma que las mujeres suponen más de la mitad de los estudiantes de grado, pero solo ocupan el 12% de los puestos de la alta dirección en las empresas del Ibex (índice oficial de la bolsa española compuesto por 35 empresas)”¹⁹⁴. A estos resultados se suma el último informe del *Latin American Communication Monitor* (2018-2019) reafirmando la persistencia de la brecha salarial; la ralentización de carrera de las mujeres ligada empíricamente a factores familiares, a las horas dedicadas a tareas no remuneradas en el hogar y al cuidado de niños-as y mayores y la menor disponibilidad de horas de ocio y descanso. Todo ello potencia el conflicto trabajo-vida personal y da como resultado mayores niveles de estrés e insatisfacción laboral (Moreno et al, 2019).

Para cambiar estas cifras, las empresas se están centrando en romper el denominado ‘techo de cristal’, que se refiere a barreras no reconocidas o invisibles que evitan que las mujeres se eleven en la jerarquía organizacional. Algunos de los factores que fortalecen este fenómeno son (Desvaux et al., 2007; Hewlett y Luce, 2005; Dowling, 2017; Banco Mundial, 2020):

¹⁹³ Género - Panorama general del Banco Mundial. Más información disponible en

<https://www.bancomundial.org/es/topic/gender/overview> Consultado por última vez el 26 de junio de 2020.

¹⁹⁴Dato publicado en la nota “La brecha de género, una responsabilidad de la dirección” de El País Economía el 19 de febrero de 2019. Disponible en <https://bit.ly/3gfKRpF> Consultado por última vez el 30 de junio de 2020.

- Presiones sociales que sugieren que las mujeres no son adecuadas para determinado tipo de trabajos.
- Estereotipos de identidad o sesgos inconscientes que se reflejan y repiten en las contrataciones y promociones, resultando en equipos con perfiles similares en diferentes empresas y perpetuando así un perfil de liderazgo masculino y blanco.
- Diferencias de género que aluden a que hombres y mujeres tomarán decisiones diferentes y que se comportan de manera diferente en un entorno organizacional.
- Estereotipos de identidad que indican que las mujeres tienen menos ambición y/o carecen de la capacidad de ser tan asertivas sobre su desempeño como los hombres.
- La cultura organizacional puede suscribirse al estereotipo de que se necesita ‘agresividad de tipo masculino’ para liderar.
- Demanda de trabajo cuya naturaleza implica que quien lidera debe estar constantemente disponible, jornadas extensas y geográficamente móvil bajo cualquier circunstancia, dificultando la relación trabajo-vida familiar/personal.
- Redes profesionales internas donde hay una escasez relativa de mentoras para guiar y ayudar a ‘promover’ a otras mujeres.
- Autoselección por la cual las mujeres prefieren no aspirar a la alta gerencia ya que no necesitan el dinero o perciben una falta de satisfacción laboral en la cúspide o simplemente prefieren una vida laboral equilibrada con la vida personal que la administración ejecutiva impediría.
- Falta de programas, políticas y/o legislaciones respecto a la equidad de género.

¿Por qué las empresas deberían optar por la equidad? Según estudios efectuados en países de la OCDE¹⁹⁵, cuando aumenta el índice de participación de mujeres en la fuerza laboral, las economías crecen. En el *Informe sobre desarrollo mundial* del Banco Mundial (2012) se manifiesta que la equidad de género es parte de la economía inteligente ya que permite aumentar la eficiencia económica incrementando la productividad; mejorando el estatus absoluto y relativo de las mujeres que impacta positivamente en sus hijos e hijas y favoreciendo el establecimiento de instituciones y opciones de política más representativas e

¹⁹⁵ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012.
<http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>. Consultado por última vez el 30 de junio de 2020.

incluyentes. En esta misma línea, ONU Mujeres¹⁹⁶ afirma que la equidad de género es fundamental para:

...construir economías sólidas; establecer sociedades más estables y justas; alcanzar los objetivos de desarrollo, sostenibilidad y derechos humanos acordados internacionalmente; mejorar la calidad de vida de las mujeres, de los hombres, de las familias y de las comunidades y promover las prácticas y objetivos empresariales (ONU Mujeres, 2010:4).

En esta constante búsqueda de alcanzar la equidad de género desde las organizaciones, y a partir de los *Principios Calvert*¹⁹⁷ para las Mujeres, ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas, se desarrollaron los *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres*¹⁹⁸ también conocidos como *Women's Empowerment Principles (WEPs)*, que ofrecen una guía sobre cómo empoderar a la mujer en el trabajo, el mercado y la comunidad. Su desarrollo incluyó *stakeholders* internacionales en el proceso de consulta que empezó en marzo de 2009 y culminó en el Día Internacional de la Mujer en 2010. Se presentan a continuación los siete principios y algunas acciones recomendadas para su concreción (ver Figura 20)¹⁹⁹:

1. *Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel:* establecer objetivos y metas para toda la compañía respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y medir el progreso a través de indicadores claros de desempeño; involucrar a las partes interesadas internas y externas en el desarrollo de políticas, programas y planes de implementación de la compañía; asegurarse que las políticas diseñadas sean sensibles al género, identificando factores que impactan a mujeres y hombres de manera diferente y que la cultura corporativa promueva la igualdad y la inclusión; revisar los requisitos para ser miembro de la junta y otros órganos y comités de gobierno y eliminar cualquier discriminación o prejuicio contra las mujeres.
2. *Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo – respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación:* asegurar la misma remuneración, incluidos beneficios y bonificaciones; fomentar una cultura laboral inclusiva y eliminar la discriminación de género de todas las

¹⁹⁶ ONU Mujeres es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Como defensora mundial de mujeres y niñas, ONU Mujeres fue establecida para acelerar el progreso que conlleva a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y para responder a las necesidades que enfrentan en el mundo. Más información en <https://www.unwomen.org/es> Consultado por última vez el 30 de junio de 2020.

¹⁹⁷ En 2004, la empresa de inversiones Calvert, en colaboración con la Fundación de Desarrollo para las Mujeres de las Naciones Unidas, UNIFEM, desarrolló el primer código de conducta voluntario para guiar a las empresas en cómo potenciar e invertir en la mujer y su avance a escala mundial. Disponible en <https://bit.ly/31wJCOW> Consultados por última vez el 30 de junio de 2020.

¹⁹⁸ Más información sobre los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres disponible en <https://bit.ly/3ePfPVm> Consultados por última vez el 30 de junio de 2020.

¹⁹⁹ Más información sobre el *Programa Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio* en <https://bit.ly/3gghEv4> Consultado por última vez el 1 de julio de 2020.

políticas y prácticas; implementar prácticas de reclutamiento y retención sensibles al género y designar de manera proactiva a mujeres para puestos gerenciales y la junta directiva corporativa; brindar acuerdos de trabajo flexibles, licencias y oportunidades de reingreso a puestos de igual salario y estatus; apoyar el acceso de mujeres y hombres al cuidado de niños-as y dependientes a través de servicios, recursos e información.

3. *Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras:* establecer una política de tolerancia cero contra todas las formas de violencia y acoso en el trabajo; garantizar el acceso igualitario al seguro de salud, incluidos trabajadores/as a tiempo parcial, y a los servicios de apoyo para sobrevivientes de violencia y acoso; respetar los derechos de las mujeres y los hombres trabajadores de tiempo libre para recibir atención médica y asesoramiento propio y para sus dependientes; proporcionar condiciones de trabajo seguras y protección contra la exposición a materiales peligrosos y revelar riesgos potenciales, incluso para la salud reproductiva; abordar los problemas de seguridad, incluidos los viajes hacia/desde el trabajo y los viajes de negocios y capacitar al personal de seguridad y a las personas que ocupen puestos gerenciales para que reconozcan signos de violencia contra las mujeres, la trata de personas, la explotación laboral y sexual.
4. *Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres:* invertir en políticas y programas en el lugar de trabajo que abran caminos para el avance de las mujeres en todos los niveles y en todas las áreas de negocios; alentar a las mujeres a ingresar a campos de trabajo no tradicionales y roles de generación de ingresos; garantizar la igualdad de acceso y participación en todos los programas de educación y capacitación respaldados por la empresa; proporcionar igualdad de oportunidades para la creación de redes formales e informales y programas de tutoría; realizar capacitación sobre acoso sexual y prejuicios inconscientes y crear conciencia sobre la política y el plan de acción corporativos de igualdad de género.
5. *Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres:* exigir a los/las socios/as comerciales, contratistas y proveedores/as que adopten los WEP; establecer programas de diversidad de proveedores que busquen activamente expandir las relaciones comerciales con empresas propiedad de mujeres y apoyarlas en el acceso; apoyar soluciones sensibles al género a las barreras de las mujeres para acceder a productos y servicios financieros; asegurarse de que los productos, servicios e instalaciones de la empresa no se utilicen para la trata de personas y/o la explotación laboral o sexual; eliminar los estereotipos nocivos basados en el género en todos los medios y la publicidad y describir sistemáticamente a mujeres y hombres como actores

empoderados con personalidades progresivas, inteligentes y multidimensionales.

6. *Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo*: liderar con el ejemplo mostrando acciones concretas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; aprovechar la influencia, de manera individual o en asociación, para avanzar en la igualdad de género y colaborar con socios/as comerciales, proveedores/as y líderes comunitarios para lograr resultados; trabajar con los interesados/as y funcionarios/as de la comunidad para eliminar la discriminación y la explotación y para abrir oportunidades para las mujeres y las niñas; promover y reconocer el liderazgo y las contribuciones de las mujeres en sus comunidades y garantizar su participación activa en la consulta comunitaria; usar programas de filantropía y subvenciones para apoyar iniciativas comunitarias.
7. Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género: atravesar la Herramienta de Análisis de Brechas de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres -*Herramienta Empresarial de Género WEP*²⁰⁰- para establecer una línea de base para la implementación de WEP; desarrollar incentivos y mecanismos de responsabilidad para acelerar la implementación de WEP; recopilar, analizar y emplear estadísticas de género y datos desglosados por sexo y puntos de referencia para medir e informar los resultados a todos los niveles; informar anualmente sobre el progreso en la implementación de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres; compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas en la implementación de los WEP y publicarlas en el sitio web de WEP.

²⁰⁰ La Herramienta Empresarial de Género WEP es una herramienta orientada a las compañías y diseñada para ayudar a las empresas alrededor del mundo a evaluar la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Disponible en <https://weps-gapanalysis.org/> Consultada por última vez el 30 de junio de 2020.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto



Figura 20. Principios de empoderamiento de las mujeres. Fuente: Programa Ganar-Ganar.

A su vez, desde el 2018 se puso en marcha el *Programa Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio*, financiado por el Instrumento de Asociación de la Unión Europea (UE) e implementado por ONU Mujeres en asociación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para promover la equidad de género en el sector privado. Esta iniciativa se desarrolla en seis países de América Latina y el Caribe (ALC) y en los países de la UE. El programa se dirige a empresas y redes lideradas por mujeres, empresas multinacionales, partes interesadas relevantes y países seleccionados, para promover vínculos comerciales e innovación entre mujeres de ambas regiones, al tiempo que apoya el diálogo interregional y el intercambio de buenas prácticas para aumentar la capacidad del sector privado de manera más amplia en la implementación de negocios con equidad de género.

Transparencia

Escándalos como los de *WikiLeaks*²⁰¹ y *Cambridge Analytica*²⁰² han puesto sobre la mesa la idea de transparencia social y política en sociedades complejas como las actuales. Y, de la mano de la transparencia, viene el concepto de ‘secreto’ y su vigencia: la transparencia supone la disolución de los secretos, es decir, la creencia en la posibilidad de una sociedad sin zonas de penumbra (Francescutti, 2012; Cadwalladr y Graham-Harrison, 2018). Extrapolado a la profesión de RP y dado que

²⁰¹*WikiLeaks* es una organización de medios multinacionales y una biblioteca asociada fundada por su editor Julian Assange en 2006. WikiLeaks se especializa en el análisis y publicación de grandes conjuntos de datos de materiales oficiales censurados o restringidos que involucren guerra, espionaje y corrupción. Hasta ahora ha publicado más de 10 millones de documentos y análisis asociados. Más información disponible en <https://wikileaks.org/>. Consultada por última vez el 13 de julio de 2020.

²⁰²*Cambridge Analytica* fue una compañía privada que cambiaría la minería y el análisis de datos con la comunicación estratégica para el proceso electoral. La empresa fue creada en 2013 como una rama de la casa matriz *Strategic Communication Laboratories*, para participar en la política estadounidense. El escándalo erupcionó cuando *The New York Times* y los medios de Gran Bretaña reportaron que *Cambridge Analytica* trató de influir en los votantes de Estados Unidos usando información recopilada de 50 millones de usuarios de Facebook. Más información en <https://cnn.it/2DtCI2T>. Consultada por última vez el 13 de julio de 2020.

su reputación todavía está parcialmente sesgada de etiquetas negativas, el tema de la transparencia (y el secreto) continúa siendo parte del conjunto de desafíos éticos cruciales para el desarrollo de la profesión (Searson y Johnson, 2010).

La industria de la revelación de secretos crece de manera incontenible. Se expande la prensa del corazón, especializada en parasitar la privacidad de los famosos; y el *backstage* de los más variados menesteres queda a la vista de todos gracias a portales como YouTube que, alimentados por aficionados, abren campos de visión al margen de los encuadres mediáticos. Los propios medios se ven empujados a incluir el ideal de transparencia en su ética profesional y a demostrarlo en la práctica. En paralelo, se ven sometidos a un escrutinio cada vez más intenso desde la blogosfera, en donde se enjuician sus procedimientos y se ventilan sus errores y compromisos (Francescutti, 2012: 89 y 90).

La transparencia se define como la cualidad óptica de un cuerpo que permite ver los objetos con nitidez a través de él. Si se traslada esta definición de manera metafórica al contexto corporativo, la transparencia es entonces la estrategia seguida por parte de una organización para dejar ver con nitidez a sus múltiples públicos, su funcionamiento e identidad (que sería lo mismo que '*dejarse ver*' -o mostrarse sin secretos-). Según Baraibar-Diez y Luna-Sotorrió (2012), se trata de desarrollar acciones para divulgar información íntegra, exacta, adecuada y a través del mejor canal, de manera tal que pueda utilizarse como insumo para la toma de decisiones por parte de sus grupos de interés. En esta línea, Díez y Zamanillo (2015) afirman que si bien, la transparencia se ha convertido en objeto de deseo para gestores y empresas -y para sus equipos de comunicación-, suele entenderse como una mera forma de divulgación, considerando únicamente la comunicación desde una perspectiva asimétrica y unidireccional, vale decir, limitando los espacios de participación o al menos de conversación con los públicos. Y desde este punto de vista, es posible retomar el planteo con el que Elkington (2018, 2020) decide dar un paso al costado en el concepto de triple impacto por haber caído en la mera generación de reportes informativos y acotados.

Por el contrario, dentro de las empresas que apuesten a un modelo diferente -simétrico y bidireccional- las políticas sobre transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas deben surgir, como ya señalamos, de un gobierno corporativo que de manera proactiva propicie la generación de espacios en entornos polifacéticos -*online*, pero también *off-line*-, donde la comunicación cumpla no solo la función informativa (vale decir, asimétrica y unidireccional), sino también la función más novedosa de propiciar la apertura de fronteras organizacionales que den lugar a la participación de múltiples públicos. En definitiva,

...el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas (OCDE, 2016: 7).

Confianza

En las sociedades modernas y globalizadas, a menudo apostrofadas como sociedades de la información o de la comunicación e incluso cada vez con mayor frecuencia como ‘sociedades del espectáculo’ (Álvarez-Nobell, et al., 2020), la mayor parte de la percepción de la realidad de los eventos mundiales se genera a través de la producción de contenido. Contenido en el que los procesos de selección y construcción de la información desempeñan un papel fundamental en la realidad reflejada en los públicos y su imagen construida (Bentele y Seidenglanz, 2015).

Estas nuevas formas de relacionamiento y vinculación social definitivamente han cambiado y plantean diversos retos a las clásicas lógicas funcionalistas de producción, circulación y consumo de la información (Capriotti, 1992). La complejidad (Morin y Pakman, 1994); la saturación informativa y los efectos que hoy tienen la tecnología y los medios sociales digitales sobre los públicos; la hipercompetencia; la preocupación por el medio ambiente y el empoderamiento de los públicos interesados, presentan un escenario que requiere atención y profundización impactando sobre el entorno y dinamizando las crisis y oportunidades en el mundo de las relaciones de las que dependen las organizaciones (Kotler y Caslione, 2010).

El punto está en que el contenido producido y circulando en numerosas ocasiones no se verifica de forma directa e inmediata. Entonces la confianza, especialmente la confianza pública, parece ganar aún más relevancia en esta sociedad moderna e ‘hiper mediatizada’. En definitiva, las personas tienden a desconfiar de las instituciones, sus mensajes y los procesos que llevan a cabo para lograr sus objetivos y, por ende, los actores individuales sociales, políticos y económicos, así como los actores corporativos (organizaciones) dependen cada vez más de la gestión de factores que recalcan sobre la confianza (Bentele y Seidenglanz, 2015; Gamero-Rodríguez, 2015). A su vez, de acuerdo con el *Edelman Trust Barometer 2020*, la desconfianza está siendo impulsada por una creciente sensación de inequidad e injusticia en el sistema. La Figura 21 muestra cómo la percepción es que las instituciones sirven cada vez más a los intereses de unas pocas personas en lugar de todas y como resultado ninguna de las cuatro instituciones sociales que mide el estudio (gobierno, empresas, ONG y medios de comunicación) es confiable (Edelman, 2020).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

No institution is trusted

Percent trust

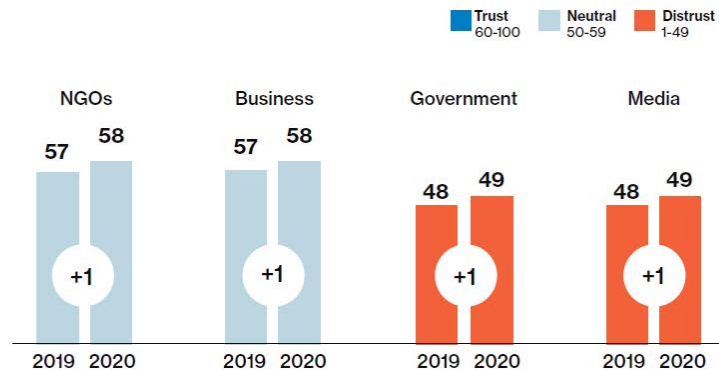


Figura 21. Nivel de confianza 2019-2020. Fuente: Edelman (2020).

Será por ello que, según Macnamara (2018) las organizaciones están invirtiendo más que nunca en comunicación pública y, aun así, en los últimos años, los países occidentales desarrollados, donde la inversión en comunicación pública es mayor, han visto un colapso de la confianza en el gobierno, las empresas y las principales instituciones; y sumado a esto, aumentan los levantamientos históricos de los ciudadanos contra la persuasión y las campañas de promoción de los gobiernos, los partidos políticos y las grandes empresas.

Ahora bien ¿qué es la confianza? Gamero-Rodríguez (2015:119) la define como “una sensación que permite fiarse de alguien o algo”. Básicamente, la confianza puede determinarse según Luhmann (1973) como un mecanismo para reducir la complejidad, como un anticipo al riesgo y está directamente relacionada con la acción ya que apunta a una opción de acción potencial y arriesgada en el futuro. Al confiar, las personas se anticipan al futuro intentando aminorar su complejidad y la incertidumbre asociada y lo hacen generalmente, a partir experiencias pasadas. Desde este concepto, la confianza pública también puede definirse como un proceso y resultado de la confianza establecida en actores perceptibles públicamente - individuos, organizaciones y sistemas más grandes- (Bentele, 1994, en Bentele y Seidenglanz, 2015).

Trasladando el concepto al campo de las RP desde su función social, esta disciplina acompaña a las organizaciones, primeramente en su manera de comportarse y también en sus estrategias de comunicación con la intención de establecer y mantener relaciones de confianza con sus públicos (Boiry, 1998). En su intento de profundizar sobre la interpretación del término confianza aplicado a la comunicación, Rawlins (2007) realiza un recorrido cronológico que la define:

- *Como un rasgo de personalidad:* enfoque psicológico que consideraba la confianza como una creencia, expectativa o sentimiento con raíces

profundas en la personalidad, destacando dos componentes constitutivos, uno actitudinal/afectivo general y otro cognitivo/situacional específico.

- *En las interacciones sociales:* enfoque sociológico que enfatiza la capacidad de observar y medir la confianza en las relaciones sociales capaz de influir en las expectativas y la incertidumbre. Aquí se deja a un lado la idea de confianza como sentimiento para entenderla como la regulación consciente de la dependencia de uno sobre el otro. En estas relaciones interdependientes, la confianza funciona como una forma de reducir la incertidumbre.
- *En las organizaciones:* enfoque organizacional, que interpreta a la confianza como un juicio colectivo de un grupo acerca de que otro grupo será honesto, cumplirá compromisos y no se aprovechará de otros. Otra perspectiva ubica a la confianza organizacional como un intercambio entre individuos dentro de la construcción de un contexto organizacional. En las organizaciones, la confianza es necesaria para la cooperación y la comunicación y la base de relaciones productivas y sostenibles en el tiempo.

Poniendo el foco en la confianza en las empresas, (Cachinero, 2012, en Gamero Rodríguez, 2015) afirma que la obtención de beneficio económico dejó de ser suficiente para sobrevivir en la complejidad del entramado económico actual. Más bien es necesario generar relaciones de confianza con los públicos que permitan construir, mantener y fortalecer una reputación consciente. Gabarro (en Rawlins, 2007) identificó cuatro etapas para desarrollar la confianza entre los individuos en un entorno organizacional:

1. La primera implica la toma de iniciales impresiones mutuas.
2. La segunda profundiza el aprendizaje y exploración.
3. La tercera pone a prueba los límites de confianza e influencia y desarrolla un conjunto de expectativas mutuas.
4. Finalmente, la cuarta, a partir del desarrollo de las expectativas realistas, ejerce la influencia mutua y la confianza recíproca necesarias para una relación interpersonal estable.

Por otro lado, representantes de la academia (por ejemplo, Rawlins, 2007; McKnight, Choudhury y Kacmar, 2002; Mishra, 1996; Butler y Cantrell, 1984; Ellison y Firestone, 1974) listan una serie de características que incrementan los niveles de confiabilidad hacia una organización: benevolencia, competencia, honestidad, integridad, previsibilidad, buen juicio, preocupación, interés y apertura. Por otro lado, el *“Edelman Trust Barometer Special Report: Brand Trust in 2020”* agrega que, ante las crisis mundiales como la que hoy se atraviesa a nivel global en medio de la pandemia por el COVID 19, la acción y la promoción son dos motores clave para ganar confianza. La cual habita en la intersección donde convergen los

problemas personales, sociales (y también ambientales), y donde las palabras están respaldadas por la acción concreta, el propósito ya no es suficiente (ver Figura 22). Ahora es el momento para que las marcas asuman una postura y aboguen por el cambio para mejorar la vida de las personas y del planeta.

En definitiva, el estudio reafirma que la confianza desbloquea relaciones más profundas y resistentes entre la marca y sus consumidores, demostrando que quienes confían en las marcas que compran las recompensará con lealtad, compromiso, promoción y defensa:

- *Lealtad (loyalty)*: el 75% de las personas con alta confianza en la marca dicen que comprarán sus productos, incluso a un precio superior; la elegirán por sobre otras y estarán interesadas en adquirir sus nuevos productos.
- *Compromiso (engagement)*: el 60% de las personas con alta confianza de marca dicen que se sienten cómodas compartiendo información personal con la marca y prestan atención a las comunicaciones de la marca.
- *Promoción y defensa (advocacy)*: el 78% con una alta confianza de la marca dice que probablemente compartirá o volverá a publicar contenido sobre la marca, la recomendará a otras personas y la defenderá contra las críticas.

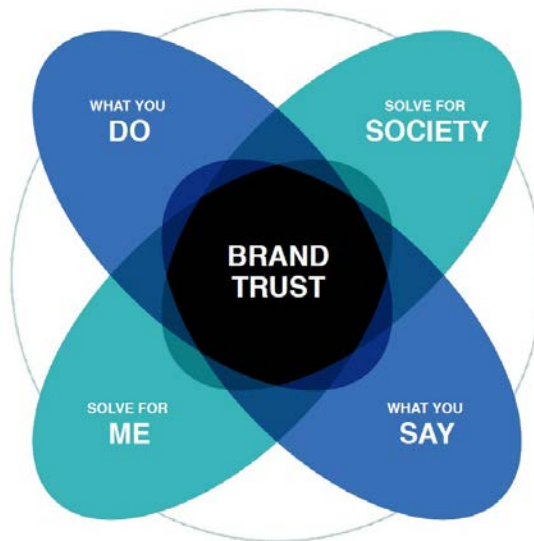


Figura 22. Espacio que habitan las marcas de confianza. Fuente: Edelman, 2020b.

Reputación

El nuevo contexto social -y comunicacional- destaca el poder de ‘el hacer’ frente al ‘parecer’. En tal sentido, Marqués-Martínez (2016) afirma que se suman la confianza, la transparencia y también la reputación al concepto de sostenibilidad y

generar valor a largo plazo para la economía, las personas y el planeta. Según la autora, esto es lo que Alloza et al., (2013) denominan ‘economía de los intangibles y la reputación’. La premisa es que solo aquellas organizaciones con una identidad corporativa bien definida y alineada con sus actuaciones pueden construir marcas fuertes y reputaciones sólidas que les permitan establecer vínculos duraderos y significativos con sus públicos.

Para Villafañe (2004), en el marco de esta nueva racionalidad empresarial, la reputación se presenta como la expresión óptima del valor intangible de una empresa y emerge de los buenos resultados económicos pero, sobre todo, de un comportamiento responsable. Se convierte en una fuente de valor cuando está asociada a la respuesta que la empresa ofrece a las necesidades y expectativas, no solo de sus clientes, sino también de otros públicos con los que mantiene algún compromiso e interés compartido –aquí entra otra vez en juego la definición ampliada de públicos, *stakeholders*, comunidades y esfera pública (Míguez-González, 2010)-.

En definitiva, Marqués-Martínez señala que la reputación:

no es fruto de una tarea comunicativa coyuntural, sino que ha de tener un carácter estructural y permanente y basarse en un buen comportamiento real (...) Por tanto, es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* (2016: 49).

A esto, Carió-Sala (2013) añade que la reputación corresponde al conjunto de valoraciones que los públicos realizan de la organización. Valoraciones que emergen de la percepción de cuatro aspectos claves: (1) calidad en sentido integral (de productos, servicios, personal, gestión de relaciones, etc.); (2) rendimiento económico, social y ambiental; (3) responsabilidad socioambiental, dimensión que incluye la legitimidad, el cumplimiento de la legalidad y la transparencia y (4) atractivo en términos de autenticidad, relevancia y diferenciación percibida y de confianza y de identificación con sus grupos de interés.

La autora aclara que, si bien estas percepciones son subjetivas y afectivas, deben presentar un componente cognitivo ya que para que exista reputación, es necesario que se haya dado alguna experiencia o vínculo con la organización. A su vez agrega que no es posible controlar la reputación pero sí se puede tratar de incidir en ella.

3.1.4. Innovación en comunicación

Finalmente, explorar un nuevo ADN organizacional que dé lugar a una personalidad de triple impacto, basada en el propósito y capaz de diseñar e implementar nuevas prácticas organizacionales más justas y equitativas, permite pensar procesos de

innovación que también atraviesen las relaciones y la gestión de los intereses (Hidalgo, Yaguache y Altamirano, 2020; Campos-Freire, Yaguache y Ulloa; 2017).

Seguidamente, señalamos dos de estas cuestiones, vinculadas a la inspiración en la naturaleza como fuente de innovación (pensando también en la importancia que tiene reconstituir nuestra relación con el medio ambiente) y a la comunicación positiva y desarrollo del bienestar, en línea con una visión más equilibrada y participativa de la función de las RP.

Biomímesis: ¿una comunicación bioinspirada es posible?

Un potencial eje de innovación es, sin duda, la naturaleza. En tal sentido, Sierra (2020: 255) sostiene que:

...la reflexión sistemática acerca de la relación existente entre las organizaciones, la innovación y la naturaleza podría llevarnos a replantear y comprender de una manera más adecuada el rol que cumple la naturaleza en el desarrollo de las organizaciones a través de procesos de innovación.

Bio-Mímesis, del griego Bio (vida) y Mimesis (Imitación). La biomímesis es una ciencia que estudia buscando emular de manera consciente los modelos de la naturaleza en organismos y sistemas biológicos para resolver problemas humanos. Entiende que durante 3.800 millones de años de evolución, la vida en la tierra ha sido capaz de generar soluciones adaptadas y perdurables a partir de recursos finitos (Benyus, 2002; Baumeister et al., 2014).

Pero... *“¿Por qué ahora? ¿Por qué nuestra cultura no ha optado siempre por emular lo que obviamente funciona? ¿Por qué hemos tardado tanto en recurrir a la naturaleza?”*: tres preguntas que aún inquietan a Benyus (2012:18), cofundadora del *Biomimicry Institute*²⁰³, bióloga y autora del libro “Biomímesis: cómo la ciencia innova inspirándose en la naturaleza”, colección de historias de ciencia e ingeniería que aplican estrategias biológicas en tecnologías innovadoras y que desde 1997 atrae la atención del público hacia la biomímesis.

De hecho, Sierra (2020) añade que la relación entre el aprendizaje proveniente de la naturaleza y las organizaciones ya ha sido abordada desde el campo de la teoría organizacional donde, por lo habitual, los conceptos provenientes de la biología han sido empleados como metáforas. El autor menciona la revisión bibliométrica al respecto llevada adelante por Jiménez y Castellanos (2009). Este mero uso metafórico ha sido superado para pasar a constituirse en una herramienta descriptiva, analítica y de aplicación sistemática. Aunque no hay dudas sobre los beneficios de la biomímesis aplicada a la gestión para lidiar con la complejidad del

²⁰³<https://biomimicry.org/>. The Biomimicry Institute provides tools to develop sustainable solutions for a balanced ecosystem by empowering people to learn and apply nature-inspired strategies in design. We offer access to free online resources, design challenges where people learn by practicing, support for bringing solutions to market, and serve as a connective tissue for a global network of innovators.

contexto, ser resilientes y sostenibles, todavía falta camino por recorrer en la construcción de un marco conceptual que permita entender los mecanismos a través de los cuales las organizaciones generan innovaciones desde el aprendizaje obtenido en su relación con la naturaleza.

En este sentido, los esfuerzos puestos para avanzar en este campo de innovación se han incrementado con el paso de los años procurando comprender mejor las reglas, conceptos, mecanismos y principios de la biología que den lugar a soluciones cada vez más sostenibles (Benyus, 1998; Bar-Cohen, 2005 y 2011; Blok y Gremmen, 2016). Pero ¿Es lo mismo hablar de diseño bio-inspirado que de biomímesis?

Estos son los elementos que definen a la biomímesis²⁰⁴ (ver Figura 23):

1. *Emular*: la emulación ocurre cuando las personas resuelven problemas a través de la bioinspiración y, en última instancia, minimizando impactos negativos en la Tierra. Requiere entender a la naturaleza como nuestro modelo, mentora y medida.

Hasta aquí es posible hablar tanto de diseño bio-inspirado como de biomímesis, pero lo que distingue la práctica biomimética es la necesidad de traer a la mesa de diseño dos elementos que, además de emular al genio de la naturaleza, requieren crear de manera ética partiendo de una (re)conexión profunda con ella.

2. *Ethos*: forma la esencia de la ética, las intenciones y la filosofía subyacente de por qué se practica la biomimética: el deseo profundo que orienta las acciones para “encajar” de la mejor manera en el planeta y expresa respeto, responsabilidad y gratitud por nuestra especie y nuestro hogar. Se construye a partir de la creencia de que los humanos somos una de las muchas especies que habitan el planeta y que nuestra supervivencia depende en última instancia de suya. Así, la práctica de la biomimética debería conducir a soluciones que creen condiciones propicias para la vida.
3. *(Re)conectar*: refuerza el entendimiento de que, si bien aparentemente somos ‘independientes’, las personas y la naturaleza estamos profundamente conectadas. No existe “Nosotros/as y la naturaleza...” somos naturaleza. (Re)conectar es una práctica y un modo de pensar que explora y profundiza la relación entre los humanos y el resto de la naturaleza; ofrece la oportunidad de reconstruir o redescubrir ese vínculo e incluso puede significar una primera conexión. Desde allí se mejoran las habilidades para observar y aprender de la naturaleza.

²⁰⁴ Introduction to the Practice of Biomimicry Foundational Course. Offered by Biomimicry 3.8 (2020)

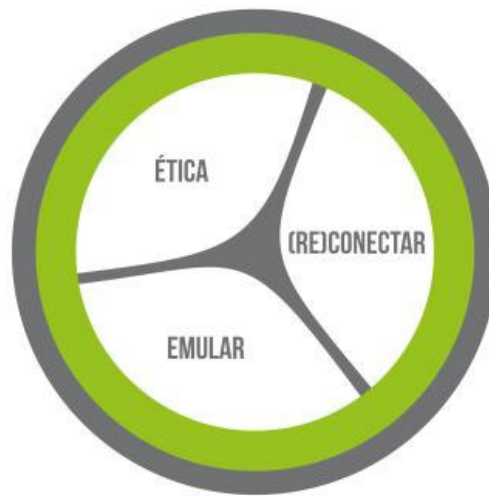


Figura 23. Elementos esenciales de la biomímesis. Fuente: Biomimicry 3.8 (2020).

En definitiva, la biomímesis invita a aprender de la naturaleza emulando sus formas, procesos o sistemas desde el respeto genuino por la vida en el planeta y reconectando con nuestra propia esencia como una especie más. Esto es lo que hace a la biomímesis una disciplina única, diferente al diseño bio-inspirado e incluso sostenible.

Una de las herramientas más importantes del elemento 'Ethos' es lo que Benyus (2012:22) y el Biomimicry Institute (2017) denominan los 10 'Patrones unificadores de la naturaleza' o 'Principios para la vida', entendidos como las lecciones más esenciales del mundo natural que deberían ser tenidas en cuenta como parte de un proceso de diseño biomimético.

1. La naturaleza usa solo la energía que requiere y depende de la energía de libre disposición.
2. La naturaleza recicla todos los materiales.
3. La naturaleza es resiliente a los disturbios.
4. La naturaleza tiende a optimizar en lugar de maximizar.
5. La naturaleza provee beneficios recíprocos.
6. La naturaleza opera en base a información.
7. La naturaleza usa procesos químicos y materiales seguros para los seres vivos.
8. La naturaleza construye utilizando recursos que son abundantes e incorpora recursos escasos sólo con moderación.
9. La naturaleza está en sintonía con el ámbito local y es sensible al entorno.

10. La naturaleza utiliza la forma para determinar la funcionalidad.

Estos principios representan los patrones generales a partir de los cuales más de 30 millones de especies han utilizado para sobrevivir y evolucionar en la Tierra. Además, reconocen que la vida está interconectada y es interdependiente y que al optimizar estos patrones, se crean las condiciones necesarias para la vida. Por lo tanto, tenerlos en cuenta al momento de diseñar nos permite entender la naturaleza como un ‘modelo’ a seguir, como ‘medida’ o estándar y como ‘mentora’ o ideal a alcanzar (Baumeister, et al. 2104).

Entonces, combinar estos principios y emular a la naturaleza en la práctica de la biomímesis requiere integrar la biología en el diseño. Durante varios años desde el Biomimicry Institute (2017) se ha desarrollado el ‘Espiral de Diseño Biomimético’ (ver Figura 24), la herramienta visual del método ‘Pensamiento biomimético’ o ‘*Biomimicry thinking*’ que describe los seis pasos que deben realizarse al momento de aplicar soluciones biomiméticas a problemas humanos.

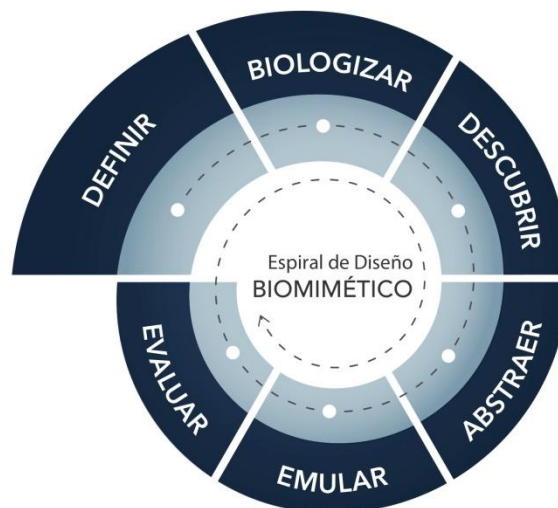


Figura 24. Espiral de Diseño Biomimético. Fuente: Biomimicry Institute (2017).

Los pasos se describen a continuación de manera secuencial sin embargo, los biomimetistas suelen ir y venir e incluso repetir algunos:

1. *Definir* el impacto deseado, así como los criterios y restricciones que determinarán su éxito. Aquí se busca identificar el reto al que nos enfrentamos; el contexto que debe involucrar las necesidades de los grupos de interés y la ubicación o el entorno en el que se utilizará el diseño. La idea es enunciar el reto en forma de pregunta encabezando en lo posible con:

‘¿cómo podríamos...?’ Por ej. ¿cómo podríamos... ayudar a los ciclistas urbanos en Málaga a incrementar su visibilidad durante la noche?

2. *Biologizar*, lo cual consiste en replantear el reto definido términos biológicos para ‘pedirle a la naturaleza su consejo’. La meta aquí es llegar a una o varias preguntas del tipo ‘¿Cómo la naturaleza...?’ que puedan orientar la búsqueda de modelos biológicos en el siguiente paso (Descubrir) de la Espiral de Diseño. Por ej.: ¿cómo la naturaleza... mejora la visibilidad en ambientes con poca luz?
3. *Descubrir* cómo la naturaleza se ha adaptado a las funciones y contextos relevantes del reto ya definido y biologizado. Se trata de generar la mayor cantidad posible de fuentes de inspiración en organismos y procesos biológicos que den respuesta a las preguntas planteadas en el paso anterior. Esto puede lograrse a partir de la observación directa o de la revisión de literatura científica y entrevistas a expertos/as, entre otras estrategias. El *Biomimicry Institute* presenta el sitio web *AskNature*²⁰⁵, la biblioteca de estrategias biológicas más completa del mundo organizada por función.
4. *Abstraer* las características o mecanismos esenciales que hacen exitosas las estrategias biológicas. Se busca traducir las lecciones de la biología a las soluciones de diseño y es el mayor desafío del proceso.
5. *Emular* los patrones y relaciones entre las estrategias encontradas para desarrollar conceptos de diseño en base a ellos. No se trata de ‘copiar y pegar’ las estrategias de la naturaleza sino más bien de ‘emular’, lo cual implica llevar adelante un proceso exploratorio para capturar la ‘receta’ o ‘plan de acción’ en la naturaleza que pueda ser modelado en la propuesta de diseño.
6. *Evaluar* los conceptos de diseño para saber qué tan bien cumplen con los criterios y las restricciones de viabilidad del reto y qué tan adecuados son para los sistemas de la Tierra. Es importante revisar y ajustar los pasos previos según sea necesario para producir una solución viable.

Anclado en el ámbito corporativo, el *Biomimicry Institute* (2017b) ha desarrollado el “El Lienzo del Modelo de Negocio Biomimético” (ver Figura 25) a partir de “*Business Model Canvas*” y “*Value Proposition Canvas*” de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010, 2014). Esta herramienta permite visualizar escenarios posibles para identificar prioridades y necesidades en el proceso de diseño organizacional a partir del concepto de ‘Encaje’: un organismo debe encajar en su ecosistema intercambiando valor con otros organismos o con su entorno. Lo mismo debería suceder en el ambiente empresarial. En las fases iniciales de planeación del

²⁰⁵ Asknature.org es una herramienta gratuita en línea desarrollada por el *Biomimicry Institute* para explorar soluciones de la naturaleza e ideas que inspiran a biomimetistas.

modelo de negocio, es necesario encontrar el punto donde la propuesta de valor de un negocio encaja con sus públicos o el contexto.

En definitiva, la biomímesis nos propone dejar el enfoque instrumentalista y mecanicista para entender a la naturaleza como en una ventana sin límites para la innovación aplicada a las disciplinas humanas -entre ellas, la gestión organizacional y de comunicación-. Nos presenta un abanico de herramientas testadas y evolucionadas durante millones de años que permitirán abordar la sostenibilidad a partir de las formas, los procesos y los sistemas como ella lo hace, con total eficacia y eficiencia. Esto representa un nuevo paradigma en pleno desarrollo, que augura un futuro potencialmente más armónico entre naturaleza y sociedad (Sierra 2020; Sierra & Kuiru, 2014).

Sobre una específica aplicación de la biomímesis a la comunicación, los antecedentes son incipientes. Algunas primeras aproximaciones hemos realizado (Álvarez-Nobell y Barroso, 2018b) en el texto “Biomímesis comunicativa: convergencia en la sociedad de la ubicuidad” que se suma a la publicación que Monge (2012) plantea con el texto en inglés “Comunicación Inspirada en la Naturaleza”.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Project Name: _____ Project Purpose: _____

KEY PARTNERS Describes the network needed to make the business model work: •Who are our Key Partners and suppliers. •Which Key Resources are we acquiring and Key Activities do they perform? •Do we reward cooperation and encourage diversity? •Do we strive for symbiotic rather than parasitic or altruistic partnerships? Motivations for partnerships: •Optimization and economy •Reduction of risk and uncertainty •Acquisition of particular resources and activities	KEY ACTIVITIES Describes the most important things an enterprise must do to make its business model work: •What is required to deliver Value Propositions to each Customer? •Do we leverage cyclical processes? •Do we use chemistry & materials that are safe for living beings? Categories •Production, Problem Solving, Platform/Network KEY RESOURCES Describes the most important assets required to make a business model work: •What is required to deliver Value Propositions to each Customer? •Do we use resources efficiently? Freely available energy? Types of resources: •Physical, Intellectual, Human, Financial	VALUE PROPOSITIONS Describes the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment: •What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? •Which customer's problem do we solve or need do we satisfy? •Are we delivering value to a customer that is locally attuned and responsive? •Do our features, advantages & benefits fit better than competitors and substitutes? •Do we create conditions conducive to all life? Refer to nature's unifying patterns in the Toolbox. Characteristics: •Newness, Performance, Customization, Design, Brand/Status, Price, Cost or Risk Reduction, Accessibility, Convenience/Usability	CUSTOMER/STAKEHOLDER RELATIONSHIPS Describes the relationship an enterprise establishes & maintains with a Customer Segment: •What does the customer expect? •What cost to serve the customer? •Do customers integrate into our systems and feedback loops? Examples: •Personal assistance, Self-Service, Automated Services, Communities, Co-creation CHANNELS Describes how an enterprise communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition: •Which are best or cost-efficient? •How are we integrating with customer routines? •Do we use feedback loops? Channel phases: 1. Awareness, 2. Evaluation, 3. Purchase, 4. Delivery, 5. After sales	CUSTOMER/STAKEHOLDER SEGMENTS Defines the different groups of people or organization an enterprise aims to reach and serve: •Who are our most important or biggest customers? •Do we help solve a most important, frequent or bothersome job? Create gain and/or reduce pain? •If addressing a social/environmental need or market failure, who will pay/generate revenues? •Are we resilient to disturbances? •Do we create fit: specific value for which customer? Examples: •Mass Market, Niche Market, Segmented, Diversified, Multi-sided Platform
COST STRUCTURE Describes all costs incurred to operate a business model: •What are the most important costs inherent in our business model? •Are we optimized (modular and nested) rather than maximized? •Are we building with abundant (not rare) resources? Is your business: Cost driven (lean structure, low price, automation, outsourced) or Value driven (focused on value creation)		REVENUE STREAMS The cash an enterprise generates from each Customer Segment: •For what value are customers willing to pay? For what/how do they currently pay? •How much contribution do they make to Revenue Streams? •Are we seeking information/feedback from customers to anticipate change? Types: Asset sale, usage fee, subscription fee, lend/rent, lease, license, brokerage fees, advertising. Fixed pricing. Dynamic pricing.		

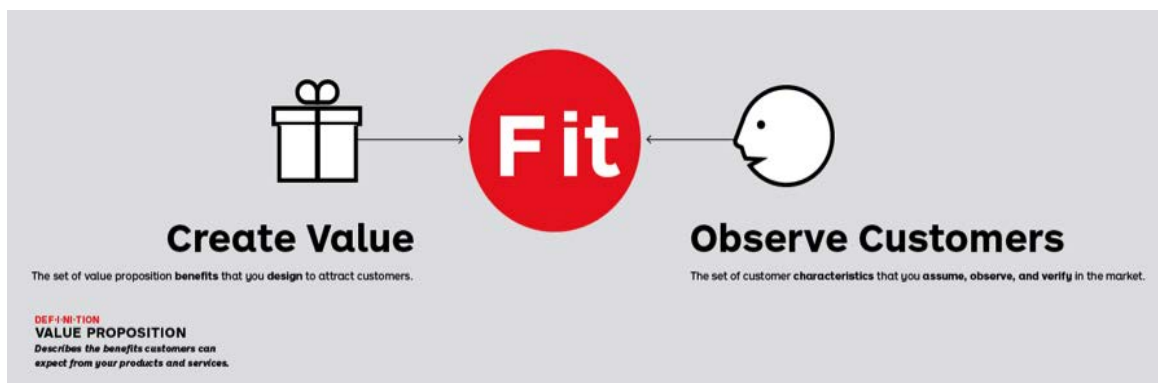


Figura 25. Biomimicry Business Model Canvas. Fuente: Biomimicry Institute, 2020b.

La comunicación positiva para la construcción del bienestar

En 1970, Paulo Freire explicaba en su libro *“The Pedagogy of Oppressed”* que la naturaleza humana es dialógica y esto significa que la comunicación es una necesidad básica para la calidad de vida, no solo un elemento deseable. Si no nos comunicamos, no podemos sobrevivir en condiciones deseables (Freire, 1968). El desafío es cómo la comunicación podría ser mejor para proporcionar conciencia del bien común y personal (Muñiz-Velázquez y Pulido, 2019). En esta línea, la perspectiva de comunicación positiva (Álvarez-Nobell y Muñiz-Velázquez, 2013) pretende, consciente o inconscientemente, contribuir a la felicidad y el bienestar de

los públicos a los que se dirige. Pero la felicidad no es algo que ocurra como tal, es algo que se construye y la comunicación funciona como aliada estratégica para tal fin. Para potenciar su impacto, la comunicación positiva debe estar presente en al menos tres escenarios: el de la comunicación mediática y social; el de la comunicación humana, formada por las relaciones interpersonales-dentro de una empresa u organización, en una familia, etc.- y por último (y no menos importante), en el de la comunicación intrapersonal, en el diálogo con nuestro propio interior (Muñiz-Velázquez, 2016).

Llevado esto al terreno de la gestión de comunicación en las organizaciones o RP, desde una perspectiva contemporánea, simétrica y bidireccional (Kaufmann, 1993; Grunig, 2000; Castillo-Esparcia, 2004; Magallón, 2006), las RP procuran la generación de vínculos loables y deseados entre una organización y sus públicos. A lo que Wilcox, Cameron y Xifra agregan que implican “la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus diversos públicos (...) en las que todas las partes ganan” (2006:8). En este marco, cada vez más organizaciones despliegan sus estrategias promoviendo acciones que enfatizan positivamente el estado óptimo de la existencia humana y los caminos para alcanzarlo y no estereotipos negativos de las disfunciones humanas como tradicionalmente se ha hecho (Barroso y Álvarez-Nobell, 2018). En efecto, la comunicación positiva tiene lugar en las organizaciones que además de satisfacer intereses mutuos (propio y de otros individuos), encamina su accionar a la felicidad y el bienestar.

Esta perspectiva encuentra sus fundamentos en la psicología positiva de Seligman (2004). Sus primeros aportes los propone a partir de la *Teoría de la Auténtica Felicidad* (Barroso y Álvarez-Nobell, 2018):

1. Emociones Positivas: búsqueda de una vida plena a partir de sensaciones tales como: placer, embelesamiento, éxtasis, etc.
2. Compromiso: surge del *flow* o flujo que implica ‘dejarse llevar’ por una actividad en fusión con el objeto y asumiendo una vida comprometida. Suma el goce de hacer y ocuparse de algo pero para alcanzar la felicidad.
3. Sentido: lograr una vida significativa siendo parte y en actitud de servicio a algo que nos trasciende, superior a nosotros mismos.

En una segunda etapa, Seligman (2011; 2018) cambia el eje desde la felicidad (satisfacción con la vida) hacia el bienestar (crecimiento personal) y propone cinco elementos bajo el acrónimo de PERMA: *Positive Emotions* (emociones positivas), *Engagement* (compromiso), *Relationships* (relaciones), *Meaning* (significado) y *Achievement* (logro) (ver Figura 26).

Una noción complementaria es la de Bienestar Social, pensando que el mismo nunca es solitario siendo que el estado óptimo de desarrollo humano se logra mediante la construcción de relaciones positivas (Barroso y Álvarez-Nobell, 2018) y en el cual el

contacto social, las relaciones interpersonales, el arraigo, los contactos comunitarios, los patrones activos de amistad, la participación social, el matrimonio y la familia son factores determinantes del bienestar (Blanco y Díaz, 2005).

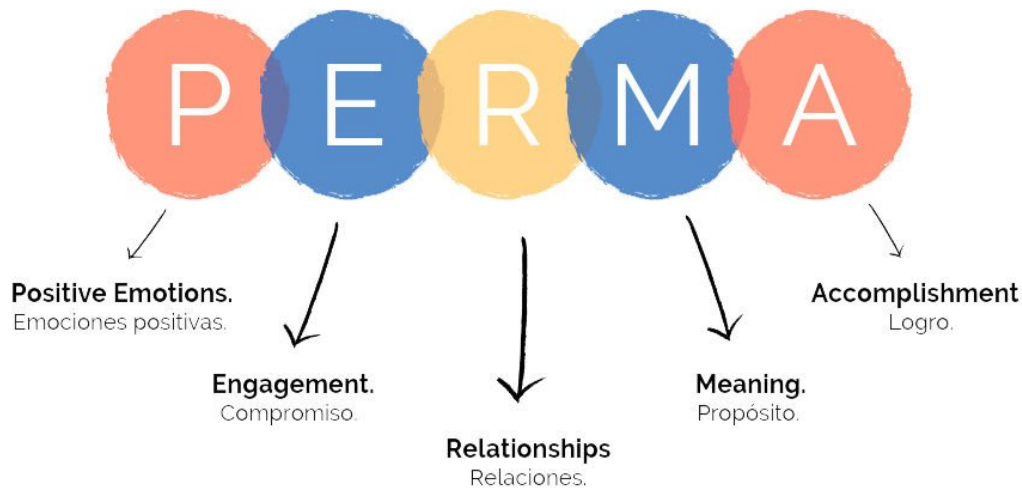


Figura 26. Modelo Perma de Seligman (2011): Fuente: Instituto Europeo de Psicología Positiva (iepp.es).

3.1.5. Objetivos organizacionales y de relaciones públicas

Hablar de comunicación estratégica nos conduce a pensar en la definición primaria del término ‘estrategia’, palabra que deriva del latín ‘*strategia*’ y que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (‘ejército’) y *agein* (‘conductor’, ‘guía’). Por lo tanto, el significado primitivo de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Durante el siglo XX, la literatura de gestión asociaba “estrategia” con el poder y la toma de decisiones; la supervivencia y la eficiencia organizacional y el alcance de objetivos o de ‘resultados específicos’ (Macnamara y Gregory, 2018). Llevado al ámbito de la comunicación, Hallahan et al. (2007) afirman que lo estratégico de la disciplina, enfocada en los resultados de una organización, se entiende como el uso racional e intencional de la comunicación para cumplir con la misión organizacional.

Una misión que a partir del emergente Cuarto Sector de la economía; de las nuevas expectativas e intereses de los públicos y del rediseño de los procesos de planificación y acciones hacia la sostenibilidad, obliga a dejar a un lado la tradicional mirada ‘miope’ que limita el enfoque y el alcance organizacional, para dar paso a un propósito más amplio y de triple impacto. Ya hemos hablado en apartados anteriores acerca de esta tendencia que irrumpe en el mundo corporativo y empuja

a las empresas a plantearse un propósito, una declaración explícita y concreta del por qué existe la organización. Las empresas impulsadas por un propósito se comprometen a superar objetivos de negocios -puramente económicos/financieros- para agregar valor no solo para los directamente afectados por sus negocios (por ejemplo, clientes/as, empleados/as, las/los accionistas), sino para generar impacto positivo en la sociedad y el planeta. De hecho, miden el éxito en función de la importancia del impacto que tienen sobre los problemas socioambientales en los que intentan influir a partir de su propósito.

En el caso concreto de las B Corps o Empresas B, sus modelos de negocios se construyen o reconstruyen a partir de un propósito alineado al triple impacto, y para alcanzar la certificación, deben atravesar un proceso de evaluación de sus impactos en cinco áreas que sin lugar a duda, orientan sus objetivos y acciones:

2. *Gobernanza*: evalúa la misión, la ética, la responsabilidad y la transparencia de la empresa y aborda temas como la integración de objetivos sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los empleados/as; la divulgación del impacto y su transparencia y la participación de las partes interesadas, entre otros.
3. *Trabajadores/as*: evalúa en qué medida la empresa contribuye al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados/as y observa temas como el pago de un salario mínimo vital; beneficios, salud y seguridad y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.
4. *Comunidad*: evalúa las contribuciones de la empresa al bienestar económico y social de las comunidades en las que opera con temas como la diversidad y la inclusión; la generación de empleos la participación cívica y la filantropía y la gestión de su cadena de suministro, entre otros.
5. *Medioambiente*: evalúa la gestión ambiental general de la empresa y temas como la forma en que la empresa gestiona el impacto ambiental en general o más específicos como el cambio climático, el consumo de agua y la sostenibilidad y el impacto en la Tierra y en la vida.
6. *Clientes/as*: evalúa el valor que aporta la empresa a los/las consumidores/as y clientes/as de sus productos o servicios con temas como las prácticas de marketing éticas y positivas; las garantías y el control de calidad de productos y servicios; la privacidad y seguridad de los datos, entre otros.

Este avance hacia la definición del propósito organizacional desde una perspectiva de triple impacto conduce inevitablemente a un planteamiento de objetivos desde un punto de vista diferente. Tradicionalmente, el alcance de estos objetivos y sus impactos se limitaba a la demostración del grado de éxito de las acciones en el cumplimiento de objetivos básicos o de producción, sin buscar la relación entre estos resultados de la gestión de comunicación y la mejora que causan en los

objetivos generales de la organización. Y esto se complejiza aún más si pensamos en objetivos definidos en sentido amplio desde la perspectiva del triple impacto y las empresas con propósito cuya visión de múltiples *stakeholders* requiere objetivos que procuren el bienestar social y ambiental más allá del corporativo.

A su vez, los objetivos entendidos como “una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado” (Salgueiro, 2001: 15), no solo determinan los cursos de acción para alcanzar la misión -o en este caso, el propósito organizacional- sino que además permiten a la función de evaluación determinar los niveles de impacto que la gestión produce. Aquí entra en juego la planificación estratégica en comunicación (Capriotti, 1999; Xifra, 2005; Matilla, 2008 y 2008b; entre otros/as), que pensada desde el método RACE (en español, IACE) propuesto por Marston (1963), implica ‘Investigar’ para poder diagnosticar; definir ‘Acciones’ en un programa; planificar su ‘Comunicación’ y finalizar con la ‘Evaluación’ del cumplimiento de los objetivos. Esto significa que el cumplimiento del método RACE permite comprobar que la planificación estratégica en comunicación es exitosa cuando se logran los objetivos. Al respecto nos referiremos en el apartado de Funciones y Planificación de las RP.

Los objetivos de la comunicación deberían entonces definirse una vez que se hayan establecido los objetivos organizacionales para evitar una desconexión entre la gestión comunicación, la realidad institucional (Libaert, 2005) y el propósito, porque la definición de objetivos es un acto político que refleja intereses y que recae sobre la eficiencia de la comunicación. Por eso, los objetivos estratégicos de la organización deben ser considerados para llevar adelante la gestión de comunicación que, a su vez, debería estar alineada con el modelo de gestión -en este caso, de triple impacto o con propósito- de liderazgo y la cultura organizacional. Debería existir un plan estratégico y planes operativos de comunicación que tengan relación directa con los respectivos planes de la organización y no podrían faltar indicadores claros y precisos que permitan durante la evaluación establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos (Álvarez-Nobell y Barroso, 2018).

Los procesos de medición y evaluación en comunicación están evolucionando y esto se refleja en los reconocidos Principios de Barcelona que ya han alcanzado su versión 3.0²⁰⁶ desarrollada por un comité de expertos/as convocados por la *International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC)*. Estos Principios corresponden a un conjunto de siete directrices voluntarias -que se establecieron en 2010 (versión 1.0) y se actualizaron en 2015 (versión 2.0) y 2020 (versión 3.0)- establecidas por la industria de las RP para medir la eficacia de las campañas de RP. En su última versión reflejan un estándar de medición más amplio y holístico, centrado en medir lo que importa para impulsar la mejora continua dentro de una organización, en lugar de demostrar únicamente el valor de la

²⁰⁶ Para conocer más sobre los Principios de Barcelona 3.0. <https://amecorg.com/resources/barcelona-principles-3-0/>. Consultado por última vez el 5 de septiembre de 2020.

comunicación. El primero de los siete principios establece la necesidad de definir objetivos mensurables como requisito previo absoluto para la planificación, medición y evaluación de la comunicación. Además, se detalla que los objetivos:

- Comienzan con el cambio que desean ver y deben basarse en la investigación.
- Deben definirse antes del inicio de la campaña o programa de comunicación.
- Considerar el marco de tiempo: lo que es realista para el corto plazo y el largo plazo.
- No son KPI pero los KPI pueden ser un componente de los objetivos.
- Deben acompañarse de metas cuantitativas y/o cualitativas donde se identifique quién, qué, cuánto y para cuándo.
- Deben determinar a quién se está tratando de llegar; qué se está tratando de decir; cuánto impacto se intenta alcanzar y cuándo se desea ver el cambio.
- Requieren incluir metas definidas a partir objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo).
- Deben pensarse de manera holística, integrada y alineada a todos los canales pagos, ganados, orgánicos, influyentes, compartidos y propios cuando sea posible, así como en flujo de resultados.
- Deben revisarse a lo largo de la campaña/año para optimizar y reflejar la progresión en el tiempo.
- Deben ser los únicos y tenidos en cuenta en los procesos de medición y evaluación.

Y respecto al último punto, Lugo-Ocando et al., (2015) agrega que el proceso de evaluación comienza con la clara y precisa definición de un conjunto de objetivos correctamente planteados y de los criterios que se van a utilizar para medir su cumplimiento. Por lo tanto, lo primero es construir objetivos óptimos. En tal sentido, el autor estableció ocho características que deben cumplir: “ser específicos y claramente definidos; escribirse; mensurables y alterables; ser creíbles; aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables; sometidos al tiempo y presupuestables” (Xifra, 2005: 180).

En la misma línea, Capriotti señala que los objetivos deben ser claros y concretos; flexibles y asumibles y seguir una estructura básica (2009: 241):

- *Intención:* explica el tema o la cuestión que se desea mejorar o cambiar. Expone lo que se quiere lograr. Ej.: “Dar a conocer los valores corporativos de la organización”.
- *Medida:* señala el grado de modificación que se quiere obtener de la intención expresada: “... al 60 % de la comunidad local”.

- *Plazo*: indica el tiempo disponible o marcado para llegar a cumplir la intención descrita en el grado deseado: “...en los próximos 12 meses”.

Capriotti plantea además que en comunicación estratégica, los objetivos pueden clasificarse según los efectos (2009):

- *Cognitivos*: buscan crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la organización.
- *Afectivos*: procuran generar una modificación en los sentimientos, emociones y preferencias de las personas en relación a una organización.
- *Conductuales*: plantean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la organización.

Respecto a la relación entre objetivos y niveles de impacto profundizaremos en el apartado sobre medición y evaluación en comunicación. Temática sobre la que Álvarez-Nobell y Barroso (2018) sistematizaron los aportes de autores e instituciones tales como Macnamara y Gregory (2018); Michaelson y Stacks (2011); Anderson et ál. (2009); Michaelson y Macleod (2007); Arboleda (2004); Gregory (2002); Wilcox et al., (2001); Grunig y Hunt (2000); Dozier, Grunig y Grunig (1995); Varona-Madrid (1994); Lindenmann (1993); Ehling (1992); Macnamara, (1992); Broom y Dozier, (1990); Bissland (1990); Cutlip y Center, (1952) entre otros/as.

En resumen, Macnamara y Gregory (2018) señalan que los objetivos comunicacionales requieren apoyar a los objetivos de la organización pero también deben tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas, los públicos y la sociedad -y el planeta-. Plantean así una evidente tensión entre la teoría de *shareholders value* (Friedman, 1970) y la *stakeholders theory* (Freeman, 1984) y dan paso a nuevas clasificaciones como las que proponen Míguez-González (2010); Ihlen (2008) y Gregory (2007): públicos, stakeholders, comunidades, esfera pública e incluso en sentido más abstracto, al medio ambiente. Además, en lugar de ser un antecedente predeterminado del programa de comunicación establecido unilateralmente por la organización, la nueva relación de objetivos debe ser el resultado de: (a) una planificación interna para lograr dichos objetivos de la organización y (b) la consideración de las opiniones, necesidades e intereses de múltiples públicos. Sobre esto profundizaremos a continuación.

3.2. Nueva generación de públicos: públicos, *stakeholders*, comunidades y esfera pública

3.2.1. Definiciones, perspectivas y debates

Resulta complejo realizar un desglose acabado de todas las definiciones de público que se han generado en las RP; situación que sin duda supera los objetivos de esta

investigación. Míguez-González (2010) realizó un análisis de la evolución histórica del concepto como adjetivo y como sustantivo señalando que, entendido como colectividad social (sustantivo), el primer público al que aludió la lengua sería el público lector vinculado a la difusión de la imprenta en el siglo XVI. Un siglo más tarde, el concepto se amplía para referirse también a espectadores de conciertos u obras teatrales y consumidores de arte. Durante el siglo XVII y hasta la revolución francesa, el público se relacionaba a grupos minoritarios representantes de la aristocracia y la burguesía que se reunía a debatir sobre política o literatura. En el siglo XIX, el término se vuelve más amplio gracias al perfeccionamiento en los sistemas de transporte y la transmisión efectiva de pensamiento que eleva el nivel cultural de las sociedades, colocándose en el foco de estudios sociológicos y psicológicos.

En el ámbito de las RP específicamente, fue en las primeras producciones académicas de la disciplina donde se comenzaron a esbozar las definiciones de ‘público’. El padre de las RP Edward Bernays, en su obra *“Crystallizing Public Opinion”* (Bernays, 1923/1997), lo define como un grupo de hombres o mujeres de toda suerte de condición que dependen de quien haga la observación o la clasificación (Bernays, 1997). Lo que implica como requisito mínimo para la existencia de un público, que haya una organización o entidad que lo considere de tal manera. Durante muchos años no eran claros los motivos por los que un profesional de las RP podría querer influir sobre unos colectivos u otros (Míguez-González, 2010). Ya entre los años 70 y 80 se agrega a la definición de público la idea de interés común. Por ejemplo, Marston (1981) define a un público como un grupo de personas que es atraído por intereses comunes respecto a ciertas áreas y tiene determinadas opiniones sobre cuestiones implicadas en ellas.

El punto de inflexión lo produce Grunig (1989) cuando introduce el concepto ‘públicos’ más allá del ‘público en general’ (Matilla, et al., 2015). Con este cambio, según Capriotti:

...se pasó de la idea de receptores: todas aquellas personas capaces de recibir la información, a la idea de destinatarios: aquellos a los que va dirigido el mensaje; que poseen unas características específica de intereses diversos y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información (2009: 70).

A partir de esa idea, en su intento de profundizar la teorización sobre el papel que cumplen los públicos en el campo de las RP, Grunig desarrolló la ‘Teoría situacional de los públicos’ y además incorporó el concepto de ‘segmentación’ inspirándose en las teorías de marketing y los factores medioambientales que intervienen en procesos de comunicación (Matilla, 2009; Míguez-González, 2006; Grunig y Hunt, 1984). Con estas aportaciones se mejoraron y formalizaron dos teorías clásicas de los públicos y la opinión pública: la de Dewey (1927) y la de Blumer (1966) y las de otros/as autores (Míguez-González, 2010; Matilla, 2009; Míguez-González, 2006;

Weintraub-Austin y Pinkleton, 2006; Xifra, 2003; entre otros/as) lo que marcó un antes y un después para el análisis de los públicos.

De acuerdo con lo expuesto por esta teoría situacional, los públicos son entendidos como grupos de personas que: (a) reconocen un problema similar; (b) reconocen las limitaciones para planificar su conducta y (c) se organizan para hacer algo al respecto (Kim y Grunig, 2011). Esta teoría asegura que los comportamientos de comunicación de los públicos se pueden entender mejor midiendo la manera en que las personas perciben situaciones que las afectan y definir así estrategias de comunicación específicas y más efectivas para cada tipo de públicos (Grunig y Hunt, 1984).

Si bien ya se ha destacado que esta teoría marcó un hito en el estudio de los públicos para las RP, aún no define la manera en cómo una persona o una entidad se constituye en público de una organización es decir, cómo se generan, desarrollan y consolidan los vínculos entre una organización y sus públicos (Capriotti, 2009). Además, Xifra (2003) la criticó afirmando que ha monopolizado durante años el estudio de los públicos pero que comienza a debilitarse porque no responde a todos los sectores de actividad de las RP ni a las nuevas situaciones derivadas de la evolución de los medios y soportes de comunicación.

Intentando resumir lo expuesto, Míguez-González (2010) afirma que desde la perspectiva directiva de las RP, no se habla del público en sentido genérico sino de diversos públicos que varían de acuerdo a cada organización y responden a características tales como: diversidad (existen diversos públicos a partir de distintos criterios); heterogeneidad (si bien los públicos presentan intereses comunes no son homogéneos en los restantes aspectos); solapamiento e interconexión (una persona puede formar parte de más de un público a la vez y cada grupo puede estar interconectado con otro) y dinamismo (los públicos están constantemente experimentando cambios). Entonces, esta noción de público puede entenderse de dos maneras: 1) como un colectivo de carácter más o menos permanente afectado por las consecuencias de la organización y que a su vez puede influir en ella y 2) como un colectivo situacional y, por tanto, dependiente de las circunstancias y momentos particulares. Ambas maneras de entender a los públicos resultan útiles al momento de planificar en RP según sean actividades habituales o específicas.

3.2.2. ¿Es lo mismo hablar de públicos que de stakeholders?

Los términos '*stakeholders*' y '*públicos*' a menudo se usan como sinónimo (Dowling, 1994; Capriotti, 1999 y 2007) pero hay quienes desde la academia afirman que no debería ser así. Según Rawlins (2006) por ejemplo, los *stakeholders* han sido identificados en la literatura comercial de acuerdo con sus relaciones con las *organizaciones*; mientras que los públicos, en las RP y otra literatura relacionada a los medios de comunicación, a menudo se identifican de acuerdo con su relación con

los *mensajes*. Por su parte, Grunig y Repper (1992 citados en Capriotti, 2009) diferencian los estadios de *stakeholder* y público en función de su actividad/pasividad. El concepto de *stakeholder* se vincula a los grupos con conducta comunicativa latente y el concepto de público, a los grupos con conducta comunicativa activa/manifiesta. Siguiendo esta línea, Míguez-González entiende a los *stakeholders* como “grupos afectados por las decisiones de la organización o cuyas decisiones pueden afectar a ésta” (2010:181) y a los públicos, desde un nivel más concreto de actuación de las RP, como “grupos específicos y situacionales que crecen en torno a los procesos comunicativos que llevan a cabo y a los significados que desarrollan en torno a un tema o problema concreto” (2010:181).

A los fines de esta investigación, se cree más conveniente emplear esta última definición de Míguez-González en la que no se utilizan como sinónimo, sino que ambos conceptos son parte de una propuesta integradora sobre la que se profundizará más adelante que, además de incluir públicos y *stakeholders*, agrega las nociones de comunidad y esfera pública. Si bien ya hemos avanzado en algunas definiciones de públicos más empleadas, en los siguientes párrafos intentaremos comprender, aunque sin profundizar para mantenernos alineados a los objetivos de esta investigación, qué se entiende por *stakeholder* y cuál ha sido su origen y evolución.

El término *stakeholder* apareció por primera vez en 1963 en un memorando interno del *Stanford Research Institute* (hoy, *SRI International, Inc.*) y hacía referencia a aquellos grupos de los cuales depende la supervivencia de una organización (Freeman y Reed, 1983). Si bien en esta primera lista figuraban los/las accionistas, empleados/as, clientes, proveedores/as, prestamistas y la sociedad, el énfasis parecía estar puesto en que la gerencia debía responder en primera medida a los accionistas (Freeman et al., 2010; Parmar et al., 2010). Esta perspectiva fue reafirmada por la ‘*Shareholder Theory*’ (Teoría de los accionistas) de Friedman (1979) que consideraba a los accionistas como el motor económico de la organización y el único grupo ante el cual la empresa era socialmente responsable. En los ochenta también surgió la teoría conocida como ‘*Shareholder value*’²⁰⁷ que tuvo su auge luego como forma de gobierno de las sociedades anónimas cotizadas en la década de los noventa. Aquí se concibe el interés social no como un beneficio económico encaminado a repartir las utilidades de los socios, sino a un interés que busca la maximización del valor actual de las acciones (Sánchez, 2012). Y desde allí, tradicionalmente las empresas se han centrado casi exclusivamente en el valor de las/los accionistas y en segundo lugar, de los empleados/as y las/los clientes para ayudarles a alcanzar sus objetivos particulares; y han relegado a aquellos grupos que, sin tanto interés personal en el éxito de la organización, también pueden afectar la política empresarial y los resultados finales (Rawlins et al., 2005).

²⁰⁷ También conocida como ‘*shareholder value maximization*’ o ‘*shareholder value model*’.

A fines de 1970 y principios de 1980, académicos/as y profesionales intentaron desarrollar teorías para ayudar a explicar los problemas de gestión que implican altos niveles de incertidumbre y cambio de época ya que gran parte de las nociones de gestión hasta el momento estaban centradas en la teoría burocrática de Weber, quien asumía que las organizaciones estaban en contextos relativamente estables (Parmar et al., 2010). Fue entonces cuando Freeman (1984) -quien finalmente popularizó el concepto de *stakeholder*- sugirió que la gerencia debería gestionar las relaciones con sus *stakeholders* para resolver o al menos reconceptualizar los tres problemas del momento: la creación y comercialización del valor en contextos dinámicos; la vinculación entre la ética y el capitalismo y la mentalidad de quienes gestionan las organizaciones en relación con las dos primeras cuestiones (Freeman et al. 2010; Parmar et al., 2010).

Freeman desarrolló entonces la '*Stakeholder Theory*' donde, a partir de los aportes de Ansoff (1965), definió a los *stakeholders* como "cualquier grupo o individuo que se vea afectado o pueda afectar el logro de los objetivos de una organización"²⁰⁸(1984:46). Esta teoría sugiere que, si adoptamos como una unidad de análisis las relaciones entre una empresa y los grupos e individuos que pueden afectarla o que se ven afectados por ella, entonces tendremos una mejor oportunidad de lidiar efectivamente con los tres problemas mencionados (Parmar, et al., 2010). Como *stakeholders* se listaba, una vez más, a los/las accionistas pero se expandía la mirada hacia empleados/as, las/los clientes, las/los proveedores/as, entre otros grupos de interés. En definitiva y en su conjunto, la teoría de los *stakeholders* plantea una evolución que acompaña modelos organizacionales más plurales, integrados y holísticos donde la empresa deja de estar a favor de los beneficios puramente económicos de accionistas y comienza a ser entendida desde la diversidad de las/los actores que intervienen en ella y que por ende son afectados por ella.

A lo largo de los años, varias líneas académicas han criticado esta teoría por no terminar de aclarar quién es un *stakeholder* y quién no (Rawlins, 2006; Dunham, Freeman y Liedtka, 2001). De hecho, Friedman y Miles (2002) manifiestan la falta de precisiones respecto a: la gama de relaciones que pueden ocurrir entre organizaciones y *stakeholders*; la medida en que tales relaciones cambian con el tiempo además del cómo y por qué ocurren tales cambios. Por su parte, hay quienes prefieren entender a esta teoría como un 'marco' o un conjunto de ideas de las cuales se pueden derivar otras varias y un cuerpo de estudios bastante sustancial que demuestra que, apelando a la responsabilidad (y evitando la falacia de la desvinculación), quienes gestionan las empresas y los grupos de interés comparten una humanidad común y por ende pueden construir métodos más efectivos de creación de valor que forjen un vínculo conceptual y práctico entre el capitalismo y la ética (Freeman et al., 2010).

²⁰⁸ Freeman definió en palabras textuales a un stakeholder como "*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*" (1984: 46)

Uno de los últimos hitos que puso en agenda la teoría de los *stakeholders* fue la ‘declaración sobre los propósitos de una empresa’ en el marco de la *Business Roundtable Statement (BTR) 2019*. La misma fue respaldada por 183 directores ejecutivos de las principales empresas de Estados Unidos que se comprometieron a²⁰⁹:

- Entregar valor a sus clientes cumpliendo o superando sus expectativas.
- Invertir en sus empleados/as: compensación justa, importantes beneficios, capacitación y educación. Fomentando además la diversidad y la inclusión, la dignidad y el respeto.
- Tratar de manera justa y ética a las/los proveedores/as. Dedicarse a servir como buenos socios/as a las demás empresas, grandes y pequeñas, que colaboran en el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Apoyar a las comunidades en las que trabajan. Respetar a las personas de nuestras comunidades y proteger el medio ambiente adoptando prácticas sostenibles en todos los negocios.
- Generar valor a largo plazo para los/las accionistas, quienes aportan el capital que permite a las empresas invertir, crecer e innovar. Actuar con foco puesto en la transparencia y el compromiso efectivo con ellos/as.

Es importante destacar que desde 1978, la conocida globalmente BRT ha lanzado declaraciones relacionadas con el que deber ser o el propósito de una compañía. En 1997 se consagró la filosofía de la ‘primacía de los *shareholders*’ en una declaración formal donde se establecía que el objetivo principal de una empresa era generar retorno económico a sus accionistas. Pero tras muchos años centrados en el interés de las/los accionistas, los y las CEO concluyeron recientemente en que su propósito estaba desfasado; que no respondía a las exigencias actuales de la sociedad y resultaba insuficiente para hacer frente a los principales desafíos mundiales²¹⁰.

3.2.3. Clasificación de públicos para el triple impacto

Las RP no son o al menos no deberían ser una actividad improvisada y espasmódica, sino que requieren de un proceso de planificación que consta de varias fases y que la academia lleva años tratando de describir. De los modelos desarrollados para explicar este proceso, el más empleado contiene fases de investigación, planificación, comunicación y evaluación (Míguez-González, 2010) en línea con la matriz RACE (Marston, 1963). Si bien más adelante profundizaremos sobre estas y

²⁰⁹Statement on the Purpose of a Corporation - Business Roundtable Statement 2019. Disponible en <https://bit.ly/2XNAWB3>. Consultada por última vez el 10 de agosto de 2020.

²¹⁰ “America’s CEOs Seek a New Purpose for the Corporation” por Alan Murray en FORTUNE. 19 de agosto 2019. Disponible en <https://bit.ly/2XLvwXr>. Consultado por última vez el 10 de agosto de 2020.

otras perspectivas, cualquiera de ellas que se tome como referencia contempla la necesidad de prestar atención a los públicos en cada etapa.

Uno de los primeros pasos para identificar a los públicos es su clasificación intentando segmentarlos según características particulares que luego permitan desarrollar mensajes y actividades de comunicación específicas para cada grupo de interés. Tanto desde la academia como desde el ámbito profesional, se han hecho importantes esfuerzos para encontrar las maneras más eficientes de construir esta clasificación pero resulta complejo y supera los límites de esta investigación, realizar un recorrido acabado de los tipos de públicos y *stakeholders* existentes hasta hoy.

Esta es la razón por la que hemos optado por tomar y adaptar la clasificación de públicos y *stakeholders* que realiza Míguez-González (2010) en el libro “*Los públicos en las RP*”. En su propuesta integradora, la autora comienza redefiniendo a las RP como “la dirección y gestión de las relaciones de una organización en diferentes niveles de su entorno, mediante la acción y la comunicación” (Míguez-González, 2010: 180) y a partir de allí plantea 4 niveles de actuación: (1) el nivel más concreto sería el de los públicos específicos; (2) el siguiente, el de los *stakeholders* o públicos genéricos; (3) luego el de las comunidades y (4) finalmente el nivel más amplio, el de la esfera pública. Intentaremos definir cada uno.

Públicos específicos

Corresponden al nivel más concreto de actuación de las RP y son aquellos colectivos situacionales que “crecen en torno a los procesos comunicativos que llevan a cabo (públicos y organizaciones) y a los significados que desarrollan en torno a un tema o problema concreto” (Míguez-González, 2010: 181). Y aquí necesariamente recaemos en la “Teoría situacional de los públicos” ya mencionada, la cual constituye un sofisticado método de identificación y segmentación de los públicos a través del análisis de la conducta comunicativa y de la percepción de las consecuencias de las acciones de la organización como situaciones que afectan a los miembros de los públicos (Matilla, Capriotti y Oliveira, 2015).

Para poder identificarlos y estudiar sus comportamientos comunicativos, la teoría situacional tiene en cuenta tres variables independientes y dos variables dependientes de la primera: (1) el reconocimiento del problema (cuyas variables dependientes son: la búsqueda activa de información y procesamiento pasivo de información); (2) el grado en que las personas perciben limitaciones para planificar su conducta en una determinada situación y (3) el nivel de involucración o implicación (Kim y Grunig, 2011; Míguez-González, 2006). Combinando valores altos o bajos de las dos primeras variables se obtienen cuatro tipos de públicos (ver Figura 27), cuyas conductas comunicativas podrán variar en función de su nivel de implicación (tercera variable) (Capriotti, 2009).

		Reconocimiento del Problema	
		Alto	Bajo
Reconocimiento de las Restricciones	Baja	<i>Público Activo</i>	<i>Público Latente</i>
	Alta	<i>Público informado</i>	<i>No Público</i>

Figura 27. Cuatro tipos de públicos desde la teoría situacional de los públicos.
Fuente: Capriotti (2009).

Así se propone clasificar a los públicos en: ‘no-públicos’, cuando no cumplen ninguna de estas tres características; los ‘públicos latentes’, cuando reconocen que se enfrentan a un problema similar pero no detectan las limitaciones o restricciones para planificar su conducta y no actúan al respecto; los ‘públicos informados o conscientes’, que reconocen un problema similar y las restricciones pero siguen sin movilizarse y los ‘públicos activos’, que además de reconocer el problema y las restricciones, hacen algo al respecto (Míguez-González, 2006).

Públicos genéricos -Stakeholders-

Para Míguez-González, el segundo nivel de actuación sería el de los públicos genéricos o *stakeholders* entendidos como “grupos afectados por las decisiones de la organización o cuyas decisiones pueden afectar a ésta (...) y que se definen en torno a la organización” (2010:181). Esta conceptualización deriva directamente de la que aportó Freeman en 1984 ya mencionada y si buscamos en el diccionario antiguo, según Thomas Clarke (1997, en Míguez-González, 2007), *stakeholding* se define como “*to have a stake in something*”, donde el término *stake* es entendido como interés en algo que el individuo desea tener y que le puede ser concedido o no.

La segmentación de *stakeholders* puede variar según el tipo de organización, pero a lo largo de los años este ejercicio les ha permitido a las organizaciones agrupar a los individuos (que pueden verse afectados por la misma o viceversa) en grupos funcionales a partir de características particulares que de alguna manera determinan cómo reaccionan frente a la organización, su imagen, sus productos o determinado *issue* (Dozier y Repper, 1992).

Así, Míguez-González (2010) sostiene que una gran parte de los teóricos de la disciplina apuntan a la existencia de una serie de categorías de públicos genéricos o *stakeholders* que listamos a continuación. Si bien estas categorías no son acabadas porque la discusión continúa, en palabras de Grunig y Hunt (2000), han permitido diseñar programas de RP más o menos estables enfocados para atender a cada una de estas categorías:

- Empleados: el *staff* completo de colaboradores de una organización. Hay quienes incluyen aquí a familiares de empleados y sindicatos.
- Accionistas.
- Proveedores/as, distribuidores/as y otros/as intermediarios/as.
- Consumidores/as o clientes/as: actuales y potenciales.
- Mundo financiero: bancos y cajas que proporcionan a la organización los fondos necesarios para desarrollar sus actividades o en las que la organización puede realizar inversiones.
- Competencia, empresas y asociaciones del sector, incluyendo colegios o asociaciones profesionales.
- Medios de comunicación.
- Poderes públicos y administración, incluyendo los diferentes tipos de gobierno (local, provincial, autonómico, estatal, comunitario...)
- Comunidad en la que está inserta la organización.
- Otros públicos: líderes de opinión, grupos políticos, minorías religiosas, raciales o de otro tipo, grupos ecologistas, fundaciones, instituciones científicas, culturales o de enseñanza; organizaciones no gubernamentales y otros grupos de voluntariado o acción social, etc.

Según la autora, estas categorías no son universales por lo que recomienda que cada organización diseñe sus propios segmentos de *stakeholders* en función de un análisis exhaustivo de su entorno.

- *El medioambiente como stakeholder*

Aunque Míguez-González (2010) no menciona al medioambiente como *stakeholder*, pero sí apunta que este se trata de un concepto dinámico. Dado que la presente investigación tiene por objetivo analizar la gestión de RP en organizaciones que miden o al menos consideran sus impactos en el medio ambiente, hemos optado por realizar una aproximación no acabada a la literatura que debate la consideración de la naturaleza (en términos del medio natural no humano) como un *stakeholder*.

De acuerdo con lo expuesto por Laine (2010), fue Näsi a principios de los años ochenta quien presentó uno de los primeros conceptos que consideraba al medio ambiente natural como *stakeholder*. En sus aportes, describe a los *stakeholders* como los grupos y sistemas de interés que involucran individuos, grupos, instituciones y el entorno natural que interactúa con la empresa. Todos estos sistemas tienen expectativas y necesidades diferentes respecto de la empresa y la empresa también es responsable de todos estos sistemas. Sin embargo, el autor afirma que no se ha dado ninguna argumentación explícita de por qué este es el caso.

Por su parte, Starik (1995) manifestó que el entorno natural no humano merece la condición de *stakeholder* y que hasta el momento, solo se han considerado *stakeholders* en términos humanos. Por eso incluye en el listado de partes interesadas únicamente a personas o instituciones que afectan o son afectadas por la *performance* de una organización. En su texto propone reformular este concepto que entiende erróneo e incompleto. Para ello, aporta tres respuestas a la pregunta: "¿por qué no se ha considerado a la naturaleza no humana como *stakeholder*?"

- En la primera respuesta aduce que hasta ese entonces, gran parte de las referencias sobre el entorno empresarial en la literatura sobre gestión organizacional sólo incluía como relevantes a los entornos económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos, excluyendo al entorno natural no humano.
- La segunda razón que encuentra remite a que el concepto de *stakeholders* a menudo se ha discutido casi exclusivamente en términos políticos y económicos tradicionales. Es decir, los grupos de interés se perciben como importantes al contar con la legitimidad político-económica y/o el poder para colaborar o dañar a las organizaciones. Y dado que se ha percibido que solo los humanos poseen y ejercitan este tipo de poder y legitimidad, se los ha considerado como únicos actores, ya sea como individuos o como grupos. Desde este punto de vista, las entidades no humanas no han tenido voz político-económica y, por lo tanto, no han podido identificar ni afirmar sus 'intereses'.
- Una tercera razón de esta omisión es que la idea de incluir al medio natural no humano como *stakeholder* se ha percibido como innecesaria, ya que otros/as actores/as, como las agencias gubernamentales relacionadas con el medio ambiente y los grupos ambientalistas, han intentado desempeñar papeles sustitutos apropiados para el entorno natural en muchas decisiones organizativas. Entonces, la naturaleza no humana no necesita ser considerada como una o más partes interesadas porque ya existe en la forma de organizaciones humanas orientadas al medio ambiente. Pero, años más tarde, según Driscoll y Starik (2004) y Phillips y Reichart (2000), los sustitutos humanos por un lado pueden darle una voz al medio natural y a la vez crear capas adicionales de interpretación que pueden hacer que las organizaciones sólo gestionen sus relaciones con ellos en lugar de gestionar su relación con el entorno natural. Driscoll y Starik (2004) abordan este punto distinguiendo entre representantes humanos del entorno natural y el entorno natural en sí.

Otra de las razones para no considerar el medio ambiente natural como *stakeholder* puede radicar en que la naturaleza no humana no cuenta con la capacidad de razonar de las personas y entonces parece no tener necesidades -al menos como las

entendemos los humanos- (Orts y Strudler, 2002; Phillips y Reichart, 2000). Sin embargo, Según Haigh y Griffiths (2009), Stone defendía ya en los años setenta los derechos legales de los objetos naturales señalando que las organizaciones también son entidades no humanas y aun así se les han otorgado derechos humanos.

Sobre las razones para considerar o no al entorno natural no humano como *stakeholder*, Stead y Stead (2004) señalan que la supervivencia de las organizaciones y la del medio ambiente natural están íntimamente relacionadas. A lo que Driscoll y Starik (2004) añaden que las limitaciones biofísicas del medio natural se aplican claramente a la estrategia empresarial. Además, la naturaleza no humana ha tenido y seguirá teniendo un valor económico significativo para todas las empresas. Los ejemplos más obvios son quizá las industrias extractivas que dependen directamente de la naturaleza para proporcionar beneficios económicos (Starik, 1995). Sobre esto, Berman et al. (1999) señalan que el desempeño financiero de una empresa aumenta si el medio ambiente natural se entiende como *stakeholder* clave ya que: 1) si la organización es proactiva en cuestiones ambientales, se reducen los costos de cumplir con las regulaciones ambientales presentes y futuras; 2) la capacidad de respuesta ambiental puede mejorar la eficiencia de las empresas y reducir los costos operativos; 3) las empresas pueden crear productos y/o servicios distintivos y ‘ecológicos’ que atraigan al consumo, creando así una ventaja competitiva y 4) ser ambientalmente proactiva no solo evita los costos de las reacciones negativas por parte de otros *stakeholders* clave, sino que también puede mejorar la imagen de una empresa y aumentar la lealtad hacia la marca.

En resumen y según los objetivos de nuestra investigación, nos alineamos con las conclusiones de Driscoll y Starik (2004) y de Haigh y Griffiths (2009), en las que se plantea que el medio ambiente natural debería ser considerado un *stakeholder* primario ya que al momento de clasificar a los grupos de interés a partir de atributos como poder, legitimidad, urgencia y proximidad -sobre lo que profundizaremos más adelante en el apartado de gestión de *stakeholders* y públicos-, la naturaleza no humana cumple con los cuatro:

- *Poder* otorgado a las entidades que controlan los recursos (Mitchell et al., 1997) y el ambiente natural proporciona no solo recursos críticos, sino todos los utilizados para crear y comercializar productos. Por ejemplo, un desastre natural como un tsunami o un huracán no solo destruyen la infraestructura, sino también los mercados y el suministro, demostrando cómo el poder físico puro del entorno natural puede tener vastas consecuencias económicas y de recursos.
- En cuanto a la *legitimidad*, entendida como la cualidad de ser una entidad (persona, grupo u organización) legítima que respeta estructuras o comportamientos socialmente aceptados (Mitchell et al., 1997), si el medio ambiente natural no fuera un actor legítimo, las organizaciones no

abordarían los problemas ambientales para mantener su 'derecho a operar' y otros problemas climáticos no serían prominentes en los perfiles de riesgo de las compañías de seguros porque las pérdidas aumentan más rápido que las primas.

- En términos de *urgencia*, definida como el grado en el que un problema requiere una acción inmediata (Mitchell et al., 1997), los desastres naturales demuestran cada año cómo las fuerzas naturales pueden requerir atención inmediata y tienen repercusiones severas y prolongadas para el gobierno, las organizaciones y la sociedad cuando esa atención no está disponible de manera urgente.
- Las partes interesadas cercanas -que cumplen con el atributo de *proximidad*- son aquellas relacionadas espacialmente con la organización, tales como miembros de la misma red o cadena de valor, clientes/as y comunidades locales y el entorno natural cercano (Driscoll y Starik, 2004). Además del entorno natural que proporciona el espacio físico en el que operan las organizaciones, su proximidad es innegable cuando ocurren eventos climáticos extremos donde operan las organizaciones o sus partes interesadas.

En definitiva, queda demostrado desde esta perspectiva que el entorno natural tiene poder, legitimidad, urgencia y proximidad y por lo tanto es un actor principal. El beneficio de esta mirada es que, en primer lugar, aprender sobre el entorno natural directamente en lugar de a través de representantes o sustitutos, podría superar su efecto de filtrado de información y reducir la necesidad de gestionar las relaciones con ellos. En segundo lugar, esto permitiría identificar los servicios que brinda la naturaleza y crear oportunidades para trabajar con ellos de manera sostenible. En tercer lugar, se podría lograr una mayor comprensión del panorama estratégico pronosticando cómo las tendencias ambientales afectarán a las/los competidores, proveedores/as y clientes/as.

Comunidades

El tercer nivel de actuación de las RP en la propuesta integradora de Míguez-González corresponde a las comunidades y las define como:

...agregados simbólicos que surgen en torno a un interés común y que existen de forma independiente a la organización –es decir, no se definen en función de ésta– pero con los que la organización puede estar interesada en comunicarse. Son fáciles de definir y de localizar y a menudo la práctica de las RP se centra en este tipo de colectivos (2010: 180, 181).

Esta conceptualización plantea una evolución en la manera tradicional de definir a una comunidad en términos geográficos, es decir, de la comunidad física se avanza al concepto de comunidad simbólica que solo existe en la mente de los individuos.

Respecto a las raíces del debate, Hallahan (2004) señala que un grupo de sociólogos de la Escuela de Chicago entre 1890 y 1930 apuntaron que un individuo puede pertenecer a uno o más grupos sociales, pero solo a una comunidad geográfica; o, de un modo más avanzado, desde estudios etnográficos de la misma escuela se entendió a una comunidad como un agregado de personas con sus instituciones. Estas aproximaciones fueron luego criticadas y se enfatizó en los aspectos culturales que definen a una comunidad. En esta línea Cohen (1985) sugiere que una comunidad existe exclusivamente en la mente de las personas y tiene base en sus componentes simbólicos sin importar el lugar geográfico en el que estén.

En el campo de las RP, la noción de comunidad se ha utilizado para definir el lugar físico donde se establece una organización y el conjunto de personas e instituciones que forman parte de él. Lo cual implica que dentro de una comunidad pueden surgir diversos públicos con los cuales comunicarse (Míguez-González, 2010). Por su parte, Grunig y Hunt (2000) reconocen que la comunidad no se entiende solo como una ciudad en términos puramente geográficos sino que además es posible concebirla como una comunidad de intereses posible de solaparse o no con la comunidad geográfica. En definitiva, Kruckeberg (2000) entre otros/as autores, hace hincapié en la importancia de realizar esfuerzos para construir y/o mejorar las comunidades en las que operan, a lo que Bruning y Galloway (2003) añaden que las organizaciones deben al menos: apoyar eventos que sean de interés para los públicos clave; contribuir al mejoramiento de las comunidades y participar activamente de las mismas.

Esto nos conduce a las explicaciones de Hallahan (2004) -y retomadas por Míguez-González (2010)- sobre el porqué es necesario incluir a las comunidades en las RP (y en la clasificación de públicos y *stakeholders*):

1. Desde el punto de vista ‘pragmático’: porque es un concepto arraigado en la sociedad norteamericana (y en muchas más); porque a los individuos les genera mayor satisfacción e incrementa el sentido de pertenencia formar parte de una comunidad que ser denominados ‘audiencia’ o ‘mercado’ y porque el estudio sobre las comunidades está ganando espacio en numerosos terrenos académicos y profesionales (como la comunicación corporativa, las nuevas economías, la sociología, etc.) y las RP no deberían dejarlo fuera.
2. Respecto a las razones ‘teóricas’: el concepto de comunidad es más rico y amplio que el de públicos. Las comunidades se basan en intereses sociales, económicos, políticos... y sus integrantes se reconocen como parte sin necesidad de que una organización los defina como tal -como sucede con los públicos que, para Hallahan (2004) deben haberse formado y sido

localizados por la organización para poder existir-. Además, según Míguez-González (2010), Grunig, afirma que los públicos emergen de las comunidades y para que se formen es necesario que los integrantes de una comunidad sean capaces de interactuar y compartir creencias, valores y símbolos.

3. La última razón, desde la arista más responsable es la ‘filosófica’, ya que la idea de que las RP se ocupen de construir comunidades puede ser una filosofía válida para guiar la práctica profesional como una actividad significativa y constructiva para la sociedad. En definitiva, la construcción de comunidad implica conectar personas e instituciones para alcanzar metas comunes y obliga a las RP a convertirse en un esfuerzo proactivo que mueve el foco tradicionalmente puesto en alcanzar las metas de la organización hacia la finalidad de dirigir las relaciones comunitarias.

Hallahan (2004) también plantea que la construcción de la comunidad conlleva tres actividades:

- *Community involvement* -involucramiento de la comunidad-: implica que los profesionales de RP faciliten la participación de una organización o causa en una comunidad ya existente pudiendo demostrar legitimidad y la compatibilidad de sus creencias y valores con otros. Las organizaciones se vuelven entonces, actores sociales.
- *Community nurturing* -cultivo de las comunidades-: busca fomentar la vitalidad económica, política, social y cultural de las comunidades de las que las personas y las organizaciones son parte. Esto a través de, por ejemplo, eventos, producción de información e infraestructura, etc.
- *Community organizing* -organización de comunidades-: refiere a la creación de nuevas comunidades entre individuos dispares con intereses comunes. Tal es la situación en la formación de clubes, asociaciones y sociedades. Y si sus raíces son problemas sociales, la organización comunitaria se asemeja a la formación de un movimiento público o social.

En definitiva y en palabras de Míguez-González (2010), la construcción de la comunidad sintetiza el deber ser de las RP, un esfuerzo proactivo para unir a las personas a través del involucramiento con la organización. Ahora bien: uno de los cuestionamientos que le surgieron a la autora es si debiéramos hablar de comunidades como un concepto diferente al de públicos o si no tiene sentido esta diferenciación. Para dar respuesta, retoma la idea de Hallahan (2004) donde manifiesta que resulta más sencillo identificar y analizar una comunidad -la cual existe previamente a una organización- que, por ejemplo, localizar y estudiar a un público específico que surgirá únicamente en función de una situación particular. Y lo más importante: el hilo conductor de las RP necesita y debe superar el mero

alcance de objetivos y metas de públicos específicos o generales, para atender a las necesidades y expectativas de la o las comunidades en las que se inserta.

Esfera pública

El último y más amplio nivel de actuación que menciona Míguez-González es la *esfera pública* y la define como aquel “espacio público en el que se generan las relaciones comunicativas y está vinculada a la necesidad de la organización de demostrar su legitimidad” (2010: 181). A lo que Raupp (2004) añade que presenta ciertos niveles, reglas y estructuras donde la organización busca atender temas y valores de relevancia pública sin las limitaciones de grupos situacionales o segmentados por intereses particulares. La esfera pública es el campo de conflicto de posiciones que buscan influir en las opiniones de la sociedad y por ende en las conductas y decisiones de las organizaciones y las personas.

Para Calhoun (1992) el concepto de esfera pública de Jürgen Habermas a mediados del siglo XVII -y que aún continúa siendo vivaz en el ámbito académico- resultó en un importante pero a la vez complejo aporte a la teoría democrática en las ciencias políticas y también enriqueció los estudios filosóficos, culturales, sociológicos, históricos y de comunicación. De acuerdo con Macías-Rodríguez (2018: 13, 14), Habermas “prevé que el poder democrático se legitima a través de una deliberación en la esfera pública, donde acceden libremente individuos que, a partir de un proceso de abstracción, discuten desde el raciocinio y como si fueran iguales”.

Lo novedoso era que en esta definición, la esfera pública estaba integrada por individuos privados que no eran parte del Estado -donde se circunscribe ‘lo público’ hasta ese momento- que se reunían para debatir sobre la regulación de la sociedad civil y someter a críticas la propia administración del Estado (Thompson, 1996). La idea era permitir y empoderar a personas privadas a reunirse en público para discutir y criticar asuntos políticos; derechos básicos que eran radicalmente nuevos (Jensen, 2001). A lo que Arendt (1993), desde una arista más confrontativa, agrega que corresponde a un espacio donde miembros de una élite compiten por la aclamación y la legitimidad mostrando públicamente sus virtudes.

De acuerdo con Míguez-González (2010), si bien en un principio la esfera pública se limitaba a una asamblea de ciudadanos burgueses (que no incluía a las mujeres ni a las clases trabajadoras) en una localización específica, estas restricciones de participación se han ido desdibujando a partir del perfeccionamiento de los sistemas democráticos y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Aguilera y Casero-Ripolles, 2018). En definitiva, la esfera pública debería ser entendida como un escenario donde las personas interactúan y se comunican unas con otras dando fuerza a una perspectiva democrática más participativa. Y es aquí donde, a pesar de no suponer un conjunto de valores y

opiniones comunes, la comunicación representa un modo civilizado de manifestar opiniones en torno a temas de interés común.

Aquí el concepto de esfera pública claramente entra en contacto directo con el de ‘opinión pública’²¹¹; de hecho, desde los inicios de su obra, Habermas (1962) limita al espacio público como un ámbito de la vida social donde se construye la opinión pública. Esto se debe a que los ciudadanos se comportan como público cuando se reúnen y debaten libremente, sin presiones y con la garantía de poder manifestar libremente su opinión sobre las oportunidades de actuar según intereses comunes. A través de este intercambio comunicativo -que produce argumentos, influencias y opiniones-, se construye una porción de espacio público donde individuos privados se reúnen como público para expresar problemas de diversos ámbitos de la vida privada.

Cuando el público es amplio, la comunicación requiere medios precisos de transferencia e influencia donde se presenta una lista de los temas que serán objeto de la opinión: periódicos y revistas, radio y televisión son hoy tales medios del espacio público (Boladeras-Cucurella, 2001). Y entonces la esfera pública y la opinión pública nos conducen a la “Teoría de la agenda *setting*”. Si bien no profundizaremos sobre esta, resulta importante destacar que:

...el público recurre a las pistas de relevancia que le ofrecen los medios para organizar su propia agenda y decidir cuáles son los temas más importantes en la consideración pública. La agenda de los medios de información -agenda mediática- se convierte en la agenda pública, se transforma en opinión pública. (...) Según la teoría de la agenda *setting*, el papel de los medios, en tanto fijadores de la agenda, consiste en su influencia sobre la relevancia del tema, es decir, en destacar la importancia del tema como objeto de la opinión pública (Gómez, 2009:2).

Retomando el concepto de esfera pública, sobre la utilidad del concepto en la práctica y en el análisis teórico de las RP, Jensen (2001) se sorprende de la escasa existencia de literatura específica sobre el análisis de cómo las RP se relacionan con la esfera pública; sobre todo teniendo en cuenta que las RP son una disciplina que se preocupa por comprender cómo las empresas y organizaciones se vinculan con la esfera pública. En esta misma línea, Raupp (2004) afirma que dicho constructo no se ha empleado de manera consistente debido quizás a la ambigüedad en las definiciones de los términos ‘público’ y ‘esfera pública’. Sin embargo, sí es cierto que cada vez más autores y corrientes teóricas están prestando atención al concepto y su relevancia dentro del ámbito que nos ocupa (Míguez-González, 2010).

Para Sholar (en Míguez-González, 2010), todas las organizaciones procuran alcanzar una representación de sí mismas en la esfera pública. Pero, cuando sus

²¹¹ Rivadeneira Prada (1992) define a la opinión pública como la comunicación originada por el procesamiento de información que tiende a producir efectos en la toma de decisiones en el que se introduce en un clima de opinión que se expresa públicamente respecto a un interés común, a diferencia de la llamada opinión privada que permanece oculta y personal.

intereses son puramente económicos o privados, surge un conflicto debido a que la esfera pública está reservada para la discusión y debate de intereses públicos. Por tal motivo, para ocupar un lugar en la esfera pública, las organizaciones no solo deben legitimar en ella sus actividades, sino también su propia existencia. Alineadas en esta idea, Jensen (2001) propone tres funciones de la esfera pública:

1. *Los procesos de esfera pública literaria:* se refiere a los procesos intersubjetivos en los que una variedad de textos son puestos a disposición del público por personas e instituciones generando un proceso reflexivo continuo que, junto con las experiencias reales, permite que las personas desarrollen sus identidades y conceptos de los demás.
2. *Los procesos de esfera pública política:* aquí fluyen las redes discursivas donde los problemas sociales son identificados y expuestos como de interés común; las críticas y demandas, que se exponen en público, se dirigen a los políticos y al gobierno para mejores políticas y regulaciones. Gracias a ello, los procesos de la esfera pública otorgan cierto grado de legitimidad a las decisiones gubernamentales y su implementación.
3. *Los procesos de esfera pública de legitimidad e identidad organizacional:* aquí se apunta a discutir sobre organizaciones que pueden causar problemas que afectan a todos y donde no existen soluciones gubernamentales -como en la función mencionada anteriormente-. En esta esfera pública emergente, las organizaciones aportan narrativas que permiten identificar su razón de ser para convertirse en una empresa responsable y capaz de ser legitimada en la esfera pública.

Por otro lado, Jensen (2001) apunta que existen tres tipos de compañías que presentan diferentes maneras de gestionar las RP y de participar en la esfera pública:

1. *La empresa económicamente exitosa pero socialmente inocente:* tipo de empresa propia de la economía de mercado liberal donde se entiende que, si la empresa sigue sus objetivos económicos inequívocos, contribuirá a la riqueza económica a nivel social. Por lo tanto, se plantea una división del trabajo bien definida entre la economía por un lado y otras instituciones y disciplinas como la iglesia y la sociología por el otro, que se ocupan de cuestiones de moralidad y valores. La empresa es socialmente inocente ya que no es de su incumbencia considerar fines y valores cualitativos en relación con la sociedad. Para la autora, esta perspectiva se alinea perfectamente con las ideas de Friedman cuando argumentaba que la responsabilidad social de las empresas es aumentar las ganancias. El enfoque de la administración en este concepto es la planificación estratégica racional relacionada con las oportunidades del mercado.

Respecto a la esfera pública, apenas se considera relevante. En consecuencia, las RP orientadas a prestar atención y gestionar factores del espacio público no son relevantes.

2. *La empresa legal y económicamente exitosa:* este concepto tiene su raíz en la idea anterior, pero admite que el mercado es insuficiente como agente responsable de distribuir los bienes de acuerdo con valores y fines cualitativos en la sociedad. Por lo que se considera necesario y legítimo que el gobierno repare las ineficiencias del mercado mediante la regulación de la empresa con base legal a través de, por ejemplo, condiciones de salud de los trabajadores/as, medio ambiente, derechos humanos, etc. En resumen, la empresa sigue siendo inocente mientras sea legal y sus fines y metas son el éxito económico y el cumplimiento de los aspectos legales. El enfoque de la gestión es la racionalidad acotada, la planificación estratégica y la adaptación a la normativa.

Desde esta perspectiva, los procesos políticos de la esfera pública son relevantes. La función de las RP se perfila hacia: analizar los discursos que circulan; predecir cualquier cambio en la regulación y preparar a la empresa para tales condiciones cambiantes. En definitiva, actividades como el *lobby* o cabildeo y la participación en el discurso público político de manera proactiva permiten evitar regulaciones que podrían dificultar el accionar de la empresa. Sin embargo, esta actitud defensiva de la empresa repercute en la disminución de su credibilidad en los discursos públicos políticos. Por la misma razón, se despliegan una variedad de servicios encubiertos de RP, pero descubrirlos se ha convertido en el foco favorito de los periodistas críticos. Entonces el resultado es doble: tanto la empresa como las RP pierden credibilidad como agentes en los procesos de la esfera pública política.

3. *La empresa económicamente exitosa, legal y responsable:* en este concepto la empresa ha perdido su inocencia ya que, si bien sabe que tiene que sobrevivir económicamente y cumplir con la ley, se enfrenta a demandas de discursos públicos y *stakeholders* institucionalizados que trascienden el ámbito de la legalidad y son responsables de la fijación de valores. Estas demandas responsabilizan a la empresa por valores que no se consideran protegidos por las regulaciones gubernamentales o del mercado. Esto significa que además del éxito económico y el alcance legal de la actividad, se debe incluir la legitimidad y la responsabilidad ante una multiplicidad de valores. Estos agentes no necesariamente comparten los tres conceptos de la empresa ni coinciden en valores. Por lo tanto, el enfoque es la gestión basada en valores; las negociaciones internas y externas; los procesos de definición de valor y ‘el resultado final múltiple’.

En este tipo de empresas se observa un cambio de discurso o una transferencia de carga que va desde los discursos de la esfera pública política a la esfera pública de los procesos de legitimidad e identidad organizacional. A partir de esto, deja de ser un agente puramente económico o económico pero regulado por el gobierno para convertirse en una organización responsable en la sociedad donde los valores y las normas no se expresan unánimemente. No hay recetas acabadas. Representa una confrontación con la sabiduría tradicional de la gestión en la teoría y la práctica.

3.2.4. Gestión de múltiples públicos

Para la práctica de las RP y de la comunicación estratégica la manera en que una organización interprete a los públicos puede incidir en su identificación, segmentación y jerarquización y, por lo tanto, puede repercutir en el diseño de mensajes y actividades de comunicación para cada uno de grupos con los que se relaciona (Matilla et al., 2015; Kim et al., 2010; Xifra, 2003). El propio Freeman (1984) remarcaba la necesidad de establecer métodos y procesos que permitan mejorar la capacidad de las organizaciones para identificar y gestionar las relaciones con sus *stakeholders*; aunque también aclaraba que solo se tendrán en cuenta aquellos actores de los que depende el éxito de la organización. En el apartado anterior hemos avanzado a una definición más completa sobre los actores a considerar.

Por su parte, Capriotti (2009) sostiene que el análisis de los públicos condicionará la elección de los atributos del perfil de identidad corporativa y la gestión de la comunicación corporativa de una organización y que, en definitiva, será su habilidad para establecer y mantener relaciones con su red de públicos la que determinará la supervivencia y el éxito organizacional a largo plazo. Y para ello el autor plantea como parte del proceso de gestión de la identidad corporativa el ‘análisis de los públicos’ de la organización. Este análisis implica tres etapas de estudio de los mismos (ver Figura 28): (1) la estructura de los públicos, (2) la infraestructura de los públicos y (3) el perfil de los públicos.

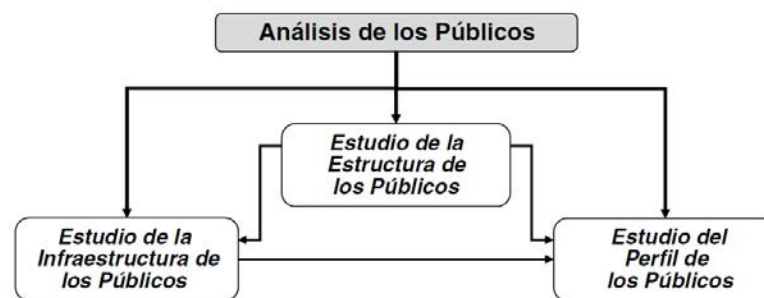


Figura 28. Análisis de los públicos. Fuente: Capriotti (2009).

La estructura de públicos

Está determinada por el conjunto de públicos actuales y potenciales con los que se vincula una organización y por la priorización de los más relevantes en función de las características organizacionales; su relación con los públicos y la situación particular en la que se encuentre. Para definir esta estructura se requieren dos procesos básicos: identificación y jerarquización.

Identificación

Este punto profundizado anteriormente implica reconocer y segmentar, desde la ya mencionada perspectiva situacional, a los distintos actores vinculados a una organización. A partir de ello, se podrá construir un Mapa de Públicos (propio, particular y dinámico) que mostrará gráficamente el conjunto de públicos específicos con los cuales la organización se relaciona o vincula.

Jerarquización

La siguiente etapa requiere establecer qué públicos son más o menos importantes de acuerdo con el impacto (positivo o negativo) sobre las actuaciones de la organización.

Atendiendo a esto, Mitchell et al. (1997) propusieron criterios de clasificación para comprender mejor quiénes y qué es lo que realmente resulta relevante; y para dar respuesta a estas interrogantes sugirieron a las organizaciones el análisis sistemático de las relaciones entre los grupos de interés actuales y potenciales según tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.

1. ***Poder***: una parte de la relación tiene poder cuando tiene o puede acceder a medios coercitivos, utilitarios o normativos para imponer su voluntad. Pero el poder es transitorio porque se puede adquirir o perder ya que el acceso a los medios es variable, no un estado permanente.
2. ***Legitimidad***: una parte es legítima cuando sus comportamientos son socialmente aceptados y esperados. En ocasiones, la legitimidad se asocia implícitamente al concepto de poder; por ejemplo, para Davis (en Mitchell et al., 1997) quienes no usen el poder de una manera que la sociedad considera responsable podrán perderlo. Sin embargo, Mitchell et al. (1997) señalan que la legitimidad y el poder son atributos distintos que si bien pueden combinarse para crear autoridad -definida por Weber como el uso legítimo del poder-, también pueden existir independientemente. Una entidad puede tener una posición legítima socialmente o puede tener un reclamo legítimo sobre la organización, pero a menos que tenga el poder de hacer cumplir su voluntad en la relación o una percepción de que su reclamo es urgente, no logrará prominencia para la firma. Los autores, además, apuntan que la legitimidad es un bien social deseable que puede definirse y negociarse de

manera diferente en los distintos niveles del sistema social (individual, organizacional y social).

3. **Urgencia:** este atributo existe cuando una relación o reclamo es de naturaleza perentoria e importante o crítica para la parte interesada. Algunos de los factores que determinan la criticidad de un reclamo pueden ser: la posesión de activos vinculados a una empresa que no se pueden utilizar de otra manera sin pérdida de valor; el sentimiento, como en el caso de acciones fácilmente negociables que están en manos de generaciones de propietarios dentro de una familia, independientemente del rendimiento de las acciones; la expectativa de que la empresa continuará proporcionando algo de gran valor (por ejemplo, compensación y beneficios en el caso de empleados/as) y la exposición o importancia que el interesado concede a lo que está en riesgo en la relación con la empresa. En definitiva, a partir de estos elementos, se entiende por urgencia al grado en que los reclamos de las partes interesadas requieren atención inmediata.

De acuerdo con este modelo, las entidades sin poder, legitimidad o urgencia en relación con la empresa no son consideradas *stakeholders* y la cúpula de la organización percibirá que no tienen relevancia y por lo tanto no asignan recursos para gestionarlos o dar respuesta a sus necesidades e intereses. En la Figura 29 se muestran los tipos de *stakeholders* que resultan de las diversas combinaciones de los atributos de poder, legitimidad y urgencia.

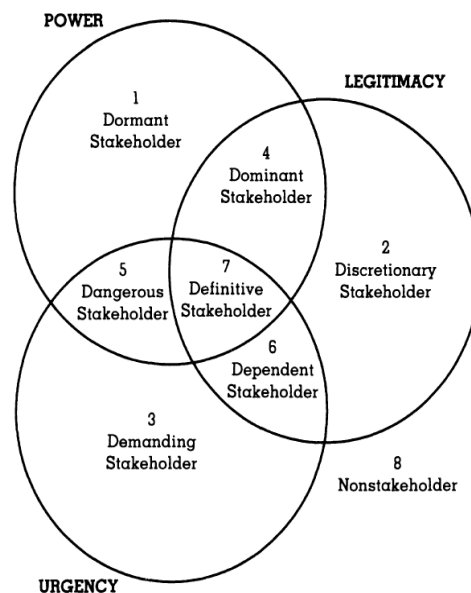


Figura 29. Tipos de stakeholders a partir de la presencia de los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Fuente: Mitchell et al. (1997:872).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

En concreto, este modelo de Mitchell et al. (1997) propone la siguiente clasificación:

Públicos de baja relevancia			
Latentes (áreas 1, 2 y 3)	Poder	Inactivos	Al no contar con legitimidad ni urgencia, no pueden ejercer su poder, pero deben ser monitoreados porque pueden volverse importantes si suman otro atributo.
	Legitimidad	Discrecionales	No ejercen presión, pero sirven de apoyo ya que su relación es más bien filantrópica.
	Urgencia	Exigentes	Si bien demandan a la organización, al no contar con poder ni legitimidad, generalmente no reciben respuesta.
Públicos de moderada relevancia			
Expectantes (áreas 4, 5 y 6)	Poder y legitimidad	Dominantes	Las expectativas y necesidades de este grupo son importantes para la organización.
	Poder y urgencia	Peligrosos	Su demanda con la organización puede ser coercitiva.
	Legitimidad y urgencia	Dependientes	Al no contar con poder, dependen de otros grupos de influencia para alcanzar sus demandas.
Públicos de alta relevancia			
Definitivos (área 1)	Poder, legitimidad y urgencia	Prioritarios	Son los más importantes para la organización ya que impactan fuertemente en sus decisiones y actividades.

Cuadro 6. Clasificación de Públicos según relevancia. Fuente: Elaboración propia a partir de Mitchell et al. (1997).

Por su parte, Capriotti (2009) agrega que el poder que tenga un público determinado viene establecido por: 1) su nivel de influencia sobre la organización, tema o situación que se construye a partir de sus opiniones y su capacidad de comunicar o actuar respecto a la organización o de motivar a otros públicos para hacerlo a partir de sus opiniones o recomendaciones y 2) el control de la información, que se refiere a la capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre una organización, un tema o una situación; para realizar el control al acceso y a la difusión de la misma y de las opiniones al respecto sobre otros públicos. Además de su capacidad para ser reconocidos por otros públicos como líderes de opinión a nivel informativo por su acceso a información relevante sobre una organización, tema o situación.

En la misma línea, Capriotti (2009) plantea que a cada uno de los públicos del Mapa de Públicos (ver Figura 30) se le puede asignar una valoración de 1 (muy baja) a 5 puntos (muy alta) en cada una de las variables mencionadas (nivel de influencia y control de la información). Si multiplicamos ambas valoraciones podremos establecer tres grandes niveles de públicos en función de su impacto sobre la organización: (a) los Públicos Claves ('prioritarios' o 'estratégicos') que tienen un alto nivel de influencia y de control de la información; (b) los Públicos Secundarios que incluyen a los 'Informados' (con alto nivel de control de la información y bajo nivel de influencia) y a los 'Influyentes' (con alto nivel de influencia y bajo nivel de

control de la información) y (c) los Públicos Terciarios (o ‘Apáticos’) que presentan bajo control de la información y capacidad de influencia y que por lo tanto, pueden incidir de forma tangencial o poco importante sobre la organización o sobre un tema o situación determinada (Capriotti, 2009: 183).

		Nivel de Influencia				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Control de Información	1 Muy Bajo	1 Terciarios (Apáticos)	2	3	4 Secundarios (Influyentes)	5
	2 Bajo	2	4	6	8	10
	3 Medio	3	6	9	12	15
	4 Alto	4 Secundarios (Informados)	8	12	16 Claves (Prioritarios)	20
	5 Muy Alto	5	10	15	20	25

Figura 30. Niveles de públicos en función de su impacto. Fuente: Capriotti (2009)

A modo de síntesis, la correcta jerarquización de los públicos permite que las organizaciones gestionen recursos y acciones de manera eficiente, poniendo el foco sobre aquellos con mayor influencia en el logro de los objetivos y metas corporativas. Esto no significa dejar completamente desatendidos aquellos actores con menor relevancia mientras que con los públicos más importantes se deberá realizar un contacto más personalizado, fluido, intenso e inmediato (Capriotti, 2009).

La infraestructura de públicos

Capriotti (2009) la define como el conjunto de públicos que ejercen poder sobre un público concreto de una organización. Aquí se pretende identificar qué públicos proveen o limitan información sobre la organización, los productos y/o servicios y también sobre el sector al que pertenece (infraestructura de información) y qué públicos afectan o influyen de manera directa a un público específico en su opinión o comportamiento (infraestructura de influencia). Para el autor, la infraestructura de los públicos nos permitirá establecer el flujo de información e influencia de cada

uno y a partir de allí, reconocer otros públicos no vinculados directamente con la organización que pueden ser potencialmente claves en los procesos de toma de decisiones de determinado público estratégico.

El perfil de públicos

En esta etapa Capriotti (2009) plantea la importancia de caracterizar a los públicos para determinar su perfil y planificar las acciones de comunicación. Para ello sugiere recabar información sobre datos sociodemográficos de los públicos (edad, sexo, familia, formación, trabajo, ingresos, etc.); estilos de vida; creencias y actitudes; intereses buscados; nivel de implicación en relación con la organización y sus grupos de referencia y apoyo para la toma de decisiones. Además, recomienda analizar sus hábitos de consumo de información: experiencias anteriores; relaciones personales; acceso, uso y actitud respecto de las actividades, medios y soportes de comunicación y aspectos que surjan de la relación diaria con medios de comunicación, con la organización y sus productos o servicios; estrategias de monitoreo y procesamiento de información, entre otros.

3.3. Funciones y planificación de las Relaciones Públicas

3.3.1. De la función operativa a la asesora

Xifra (2005) señala que en numerosas ocasiones, las RP se asocian exclusivamente a la gestión de prensa, actividad que como la punta del *iceberg*, oculta la envergadura real de las funciones que desempeña la disciplina. Además, el autor añade que dentro de las organizaciones, las RP se ubican en los territorios del *marketing*, los recursos humanos, la publicidad, la propaganda, la promoción, la gestión del cambio, la gestión de crisis y la fidelización, entre otros. Lo que conduce a que profesionales de RP asuman diversos títulos y desarrollen sus actividades en departamentos con denominaciones tan variadas como: ‘comunicación corporativa’, ‘comunicación estratégica’, ‘asuntos públicos’, ‘relaciones institucionales’, ‘relaciones con la prensa’ y en algunas oportunidades, ‘RP’. Todo ello se ha complejizado aún más si consideramos el desarrollo de la comunicación digital y las funciones asociadas a medios y soportes como las redes sociales, las webs, etc.

Pero volviendo al origen, la expresión anglosajona ‘*public relations*’, que alude directamente a las relaciones con los públicos, surge en el contexto estadounidense de finales del siglo XIX. A partir de allí, las RP se definen globalmente -aunque varíe de acuerdo ciertos matices teóricos, culturales o geográficos- como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo (Otero-Alvarado, 2005; Castillo-Esparcia, 2010). Ya en 1923, Edward L. Bernays, considerado el padre de las RP, las definía en su obra “*Crystallizing Public Opinion*” como un campo de actividad relacionado con la

interacción entre un individuo, grupo, idea u otra unidad, con los públicos de los que depende; añadiendo que el profesional de RP analiza las ideas de los públicos para capitalizarlas y fortalecer dicha interacción (Bernays, 1990).

En definitiva, una extensa biblioteca ha considerado durante décadas distintos matices respecto del rol y la función de las RP. Entre las principales definiciones que han propuesto asociaciones profesionales y la academia, la función directiva de las RP es la que mayor consenso acarrea:

- De acuerdo con Nielander (1980) las RP son una función directiva mediante la cual una organización, a través de la investigación, evalúa sus relaciones con diferentes públicos; desarrolla unas normas y prácticas honestas así como unas comunicaciones y actos eficaces buscando conseguir y mantener la debida comprensión y buena voluntad.
- Grunig y Hunt (1984 y 2000) conciben a las RP como la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos. Es decir, como una herramienta de gestión fundamental que desempeña una función directiva inseparable del resto de las funciones directivas de la organización.
- Según Long y Hazelton (1987), las RP son una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan, modifican o mantienen su entorno con el fin de alcanzar sus objetivos.
- Para Cutlip, Center y Broom (2001) las RP son la función directiva que procura interconectar a las organizaciones con sus públicos a los fines de generar y mantener vínculos mutuamente beneficiosos que perduren en el tiempo.
- Según la *International Public Relations Association (IPRA)*²¹², las RP son una actividad directiva de carácter permanente y organizada, por la que un organismo público o privado busca obtener y mantener el entendimiento con quienes se relaciona o puede llegar a relacionarse; con la finalidad de obtener una cooperación más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes.
- Matrat (1971), padre de la doctrina europea de RP, también concibe a las RP como una filosofía, política o función gerencial, afirmando que son “parte de las estrategias utilizadas por el management para responder a las expectativas y actuar sobre las motivaciones de los públicos, cuyos comportamientos, juicios y opiniones pueden influenciar la marcha o el desarrollo de la empresa” (Xifra, 2006: 235).

Al respecto Xifra (2006: 235) añade que:

²¹² IPRA, la Asociación Internacional de Relaciones Públicas. Más información disponible en <https://www.ipra.org/> Consultada por última vez el 8 de septiembre de 2020.

La dimensión directiva de las RP traicionaría el pensamiento de Matrat si no subrayamos que este *management* no puede orientarse exclusivamente hacia el logro del éxito material de la empresa, sino también hacia la voluntad de asumir sus responsabilidades cívicas, sociales y humanas. La doctrina de Matrat, y con ella la doctrina europea de las relaciones públicas, representa una cierta concepción, como apunta Boiry (2004), de las finalidades de la empresa; concepción humanista que constituye una aproximación perfectamente realista de los problemas de la empresa contemporánea.

- Porto-Simões (1992), desde la perspectiva latinoamericana enfatizará que la actividad de RP tiene como objetivo, a través de la consulta a los líderes organizacionales, que las decisiones organizacionales sean legítimas y a través de la preparación y difusión del discurso organizacional, que los públicos lo perciban. En otras palabras, que la organización actúe de manera que se percibirá como legítima. La actividad de RP no tendrá justificada su existencia mientras los/las profesionales consideren la comunicación como un fin en sí mismo o, peor aún, consideren el proceso de informar y motivar como de asistencia técnica gerencial. Aquí se deja ver un claro matiz pidiendo a la función directiva un ‘algo más’ que tiene que ver con incidir directamente en la definición del propósito organizacional, además de dirigir la estrategia y tácticas de comunicación y hacer operativos dichos planes.

Por su parte Broom y Smith (1978) determinaron cinco tipos de roles modelo para quienes practiquen las RP, poniendo el foco en el relacionista público:

1. *Prescriptor/a experto/a (expert prescriber)*, que opera como autoridad tanto frente a un problema de RP y conduce la solución que debe implementarse; asume la mayor responsabilidad de investigar y definir la situación y diseñar el programa de RP y el resto de las personas en cargos directivos delegan en él/ella la solución de los problemas comunicativos. Según Castillo-Esparcia (2010), este rol presenta dos inconvenientes:
 - a) El resto de la cúpula directiva de la organización no se involucra en el seguimiento y análisis de las cuestiones y en consecuencia, no se compromete con el éxito o el fracaso.
 - b) La desmotivación por parte del o la profesional de RP que ejerce este rol debido a que solo se recurre a su servicio cuando la situación es crítica.
2. *Técnico/a en comunicación (Technical services provider)* que proporciona los servicios especializados que se consideran necesarios. Este papel involucra actividades tales como: escribir y tratar con la prensa, fotografía, producción de publicaciones y transmisiones, investigación de la opinión pública, planificación de eventos especiales, recaudación de fondos y planificación y producción de exhibiciones, entre otras. Tiene la función de

implementar y ejecutarlas acciones y herramientas planificadas, sin tener competencia en el proceso de dirección de los objetivos y en ocasiones, ni siquiera en los fines perseguidos.

3. *Mediador/a de comunicación (Communication process facilitator)* que actúa como persona 'intermediaria' o mediadora de información. Su función principal es ejercer como enlace y facilitar la bidireccionalidad de la comunicación para que las partes involucradas puedan tomar decisiones de interés mutuo. Las limitaciones de comunicación se convierten en la principal preocupación de quien cumple con este rol. Walton (en Cutlip, Center y Broom, 2001) describió ciertas estrategias empleadas para facilitar el proceso de diálogo:
 - Arbitrar el proceso de interacción.
 - Iniciar la agenda y sugerir los focos de discusión.
 - Resumir y replantear los problemas y las opiniones de los directivos.
 - Suscitar reacciones y retroalimentación.
 - Centrar la atención en el diagnóstico de problemas de conflicto.
 - Prescribir los métodos de discusión.
 - Diagnosticar las condiciones que provocan un diálogo deficiente.
4. *Mediador/a en la resolución de conflictos (Problem-solving/task facilitator)*, que colabora con otros cargos directivos en la resolución de problemas. Forma parte activamente en la planificación y dirección estratégica siendo responsable de coordinar y dirigir el proceso de las RP que se produce en cualquiera de las partes de la organización. Por lo tanto, planifica, modifica, decide y evalúa la totalidad de los aspectos estratégicos en comunicación.
5. *Legitimador/a aceptable (Acceptant-legitimizer)*, responde a un papel no directivo y de apoyo que se originó en el asesoramiento psicológico. La actividad de las RP aquí se enfoca en colaborar con los públicos a través de una escucha comprensiva y el apoyo empático. Años más tarde, este último rol fue suprimido por Broom (1982) respondiendo a los avances de su investigación.

Para Castillo-Esparcia (2010) estos roles modelo se va a encuadrar en dos funciones:

1. Una función más *técnica u operativa* en la que la persona que ejerza las RP cumple con actividades que conllevan creatividad, competencias técnicas y son especialistas en realizar las acciones concretas de RP tales como: redacción de comunicados de prensa, notas, organización de eventos, formulación de circulares, seguimiento de los buzones de sugerencias, etc.

2. Una función más *estratégica y directiva*, que como director de RP actúa en el nivel máximo de la organización e investiga, planifica, coordina y evalúa las estrategias de comunicación. Asimismo, cumple la función de *asesoría* al directorio y tiene la responsabilidad de gestionar los conflictos potenciales, anticipándose a su concreción y estableciendo los mecanismos de corrección necesarios.

Por su parte, Krohling-Kunsch (2012) establece que la comunicación organizacional tiene siempre una dimensión humana, una instrumental y una estratégica. No hay en consecuencia, salvo en la función asesora, una clara definición de una función de tipo política en la línea de lo que Matrat (1971) y Porto-Simões (1992) sugerían.

Otra forma de analizar las funciones de las RP surge del éxito en el alcance o no de los objetivos planteados (de comunicación y organizacionales). En esta línea, y luego de casi una década de estudio sistemático de la profesión y su desarrollo en Europa, América Latina, Asia Pacífico y Norteamérica, Tench, et al. (2017) proponen resignificar el modelo de excelencia de Grunig y Grunig (1992) con el *Comparative excellence framework for communication management*. Ambas perspectivas surgen a partir del intento de encontrar qué aspectos contribuyen de manera eficiente al logro de objetivos de comunicación y organizacionales. La excelencia entonces se entiende como un signo de aspiración que sale a flote cuando no se cumple con la promesa de poner orden y determinar cómo hacer que las organizaciones alcancen su máximo potencial. Algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan, lo que conduce a plantear ¿por qué es así? ¿por qué algunas organizaciones son mejores que otras? ¿cómo podemos mejorar nuestra organización? (Tench et al., 2017).

En 1992, Grunig y su equipo de seis investigadores estudiaron a un total de 327 organizaciones en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido con la finalidad de valorar y caracterizar las prácticas de excelencia de los departamentos de RP que contribuyen al éxito organizacional (Grunig y Grunig, 1992). A partir de los resultados de esta investigación, se identificaron 10 principios genéricos de RP que fueron aplicados en varios países y hoy se consideran universales para aquellos departamentos considerados ‘excelentes’ (Grunig et al., 2015):

1. *Participación de RP en los procesos de gestión estratégica* de la organización con el objetivo de asegurar que las decisiones de comunicación se toman a partir de intereses y necesidades de los públicos de interés. El departamento de RP actúa como puente para trasladar sus opiniones a la gestión estratégica, posibilitando su participación en el proceso decisivo de la organización.
2. *Participación directa de RP en las decisiones de la cúpula ejecutiva*: los y las profesionales de RP deben trabajar muy estrechamente con los cargos directivos.

3. *Función integrada de RP*: las actividades de comunicación interna y externa deben concentrarse bajo un mismo departamento o sector, logrando así mayor coherencia y uniformidad -en varias de las empresas que formaron parte de la muestra, la comunicación interna se gestiona desde el área de recursos humanos y la externa desde el departamento de comunicación, lo cual dificulta la sinergia y cohesión-.
4. *Las RP como función gerencial independiente de otras funciones*: de esta manera, la función de RP se puede gestionar estratégicamente sin estar subordinada a otros departamentos. A su vez, esto conlleva la transferencia de recursos financieros de forma independiente para potenciar su papel estratégico.
5. *El departamento de RP debe administrarse por profesionales* con formación en comunicación y especializaciones que les aporten la *expertise* para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar los programas de RP.
6. *Uso del modelo simétrico de RP* debe contar con las competencias necesarias para convencer a la alta administración de que los procesos relacionales simétricos son recursos intangibles que se pueden transformar en tangibles siempre que la organización mantenga un comportamiento simétrico con sus públicos de interés.
7. *La comunicación interna simétrica debe ser parte de los objetivos primordiales de la organización*: las personas que trabajan dentro de la organización configuran un público del cual esta depende para el logro de sus objetivos, siendo además ‘multiplicadores/as’ de los valores organizacionales y formadores/as de la reputación para otros públicos.
8. *Profundo conocimiento del papel de gestor y de las RP simétricas*: la capacitación continua es fundamental para que los y las profesionales de RP sean capaces de responder de manera eficiente a los contextos dinámicos y colaborar permanentemente con la alta administración en la toma de decisiones.
9. *Diversidad e inclusión*: los departamentos de RP excelentes deben contar con diversos géneros, edades, orígenes raciales, étnicas y culturales en todas sus áreas y actividades para enriquecer la pluralidad de ideas y visiones del mundo.
10. *Contexto organizativo para la excelencia de la comunicación*: las RP excelentes se mueven dentro de una estructura orgánica; una cultura participativa y un modelo simétrico de comunicación; colaboran para que la organización establezca sinergia con sus públicos y promueven la construcción de procesos relacionales teniendo en cuenta los *stakeholders*.

A partir de los 90, este ha sido el modelo referente de la excelencia en el campo de las RP y también ha recibido numerosas reflexiones y críticas que siguen activas hasta la actualidad (Moreno et al., 2016; Sriramesh et al., 2013; Kim et al., 2013; Toth, 2009), pero no se había generado un modelo de excelencia alternativo a esta teoría que es, en esencia, idealista y normativa (Moreno et al., 2016; Verčič y Zerfass, 2015).

En 2012 Huang (2012) desarrolla una escala intercultural integrada de 2 niveles para medir el valor de las relaciones públicas multidimensionales denominado “*Public Relations Value Assessment*” (PRVA). Con un extenso estudio empírico sobre profesionales de la *Public Relations Society of America (PRSA)*, la *International Public Relations Association (IPRA)* y varias corporaciones y asociaciones de relaciones públicas de Hong Kong, mide dos niveles del valor de las relaciones públicas tomando como variables: la publicidad en los medios; los asuntos públicos; la reputación organizacional; la reducción de costos y generación de ingresos; confianza y satisfacción; validez estructural y aplicabilidad transcultural (Huang, 2012).

Por su parte, como ya mencionamos, desde 2014, el *European Communication Monitor* viene explorando cada año las características que identifican a un departamento de comunicación excelente y el equipo de investigación que lidera este estudio ha desarrollado un marco que ha sido ilustrado y explicado en el libro “*Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*” (Tench et al., 2017).

Según el *Comparative excellence framework for communication management* (Tench et al., 2017), un departamento de comunicación excelente depende de que los y las profesionales con perfiles adecuados trabajen en las organizaciones adecuadas y distingue entre tres niveles en los que se puede observar la excelencia en la comunicación: individuos, departamentos y organizaciones. En cada nivel se pueden identificar tres características clave. Al convertir esos indicadores en requisitos, surgen nueve mandamientos de excelencia (ver Figura 31). Solo los esfuerzos simultáneos en los tres niveles pueden producir resultados óptimos:

1. Las *organizaciones excelentes* están conectadas con sus entornos y grupos de interés lo que les obliga a mantenerse globalizadas, mediatizadas y reflexivas.
 - *Globalizadas*: las organizaciones de hoy, al menos potencialmente, compiten con todas las demás organizaciones en cualquier lugar del mundo, por lo que las organizaciones excelentes son observadoras y están conectadas globalmente para poder ver y comprender lo que sucede.
 - *Mediatizadas*: comprenden que la realidad a la que se enfrentan está construida e influenciada por la comunicación y dependen de ella (tanto hacia adentro como hacia afuera); que los medios de

comunicación tradicionales y modernos requieren atención y que cada organización es productora y distribuidora de contenidos.

- *Reflexivas*: son conscientes de su interdependencia con múltiples partes interesadas para su éxito o fracaso y son capaces de observarse y escucharse a sí mismas y a otras para visualizar el mundo de manera integral y aprender de sus propios errores y de los ajenos. La reflexión y la adaptación a entornos en constante cambio pueden ser las características más importantes de la modernidad y la comunicación juega un papel fundamental en la variabilidad de la apreciación.
2. Los *departamentos de comunicación excelentes* influyen en sus organizaciones. Esto significa que tienen que estar integrados, basados en datos y estrategias.
- *Integrados*: encajan en organizaciones donde pueden tener el mayor impacto por estar muy cerca de la alta dirección y pueden participar y/o influenciar la toma de decisiones. A su vez, están bien conectados con otros departamentos funcionales para posibilitar sinergias y aprendizaje mutuo. La comunicación debe estar integrada a todas las actividades que realiza una organización.
 - *Basados en datos*: comprenden cómo recopilar, analizar y usar datos para determinar cómo usarlos y con qué efecto. Internet ha brindado innumerables oportunidades para recopilar pequeños y grandes volúmenes de datos.
 - *Estrategas*: sus actividades están claramente alineadas con los objetivos generales. Aún continúa siendo un desafío vincular la comunicación con las estrategias organizacionales, pero los departamentos de comunicación solo pueden hacer una contribución sustancial al éxito organizacional si están integrados en la toma de decisiones estratégicas, tanto en la dimensión *inbound* (al influir en la gestión), como en la dimensión *outbound* (al influir en los entornos y las partes interesadas).
3. Las personas *profesionales de la comunicación excelente* son sagaces, conectadas y sólidas.
- *Sagaces*: se mantienen informadas, son reflexivas y astutas. Las personas de alto desempeño profesional en comunicación están bien formadas; poseen experiencia y las competencias explícitas necesarias para el desempeño en sus trabajos.
 - *Conectadas*: comprenden la importancia de la colaboración y el trabajo en red. Las organizaciones no son más que conjuntos de relaciones entre personas dentro y fuera de las fronteras

institucionales. Los y las profesionales de la comunicación deben desarrollar y nutrir las relaciones interpersonales con sus colegas por encima, en paralelo y por debajo de sus cargos. Una característica clave de las organizaciones con excelentes departamentos de comunicación es que proporcionan un clima que fomenta la colaboración y el apoyo mutuo.

- **Sólidas:** muestran una solidez impulsada por la ética y los marcos personales, organizacionales y profesionales. También exploran cuestiones de inclusión y diversidad en el lugar de trabajo para incrementar los niveles de motivación. En un mundo en el que la confianza en las organizaciones está en declive, es extremadamente importante comenzar a generar respeto y confiabilidad a nivel interpersonal. Esto prepara el terreno para excelentes departamentos de comunicación que pueden ayudar a las organizaciones en general a reconstruir la confianza pública y sin la cual el éxito no es sostenible.



Figura 31. Departamentos de comunicación excelentes. Fuente: Tench et al. (2017).

Las teorías actuales de las RP subrayan la doble responsabilidad de la gestión de la comunicación para influir en la toma de decisiones organizativas y apoyar las estrategias organizacionales mediante el desarrollo de acciones de comunicación que recalen en las mentalidades y comportamientos de los públicos (Macnamara, 2013, 2014). En definitiva, las RP gestionan la comunicación dentro y fuera de la

organización. Esto significa que los departamentos de comunicación excelentes deben:

- Tener una sólida posición dentro de la organización para ser escuchados por la alta dirección y que se materializa en términos de *influencia asesora* (los cargos directivos *senior* toman muy en serio las recomendaciones del departamento de comunicación) y *ejecutiva* (el departamento de comunicación es invitado muy a menudo a las reuniones directivas de alto nivel sobre planificación estratégica organizacional). En este caso, la comunicación supera el rol de asesoría interna para formar parte del proceso de toma de decisiones.
- Estar calificados para alcanzar los resultados externos deseados que se miden a través del *desempeño* y cuyo primer requisito es el *éxito*, relacionado con la medida en que la comunicación de la organización en general se considera útil y contribuye a los objetivos definidos. El segundo aspecto y requisito previo del desempeño es la calidad y la capacidad de los departamentos de comunicación para hacer su trabajo a partir de una combinación de conocimientos, habilidades y atributos personales que dan lugar a las *competencias* (ver Figura 32).



Figura 32. Departamentos de comunicación excelentes. Fuente: Moreno et al. (2018).

Este modelo de excelencia se aproxima mucho más a una tríada de funciones políticas, directivas y operativas de las RP que la ubica al mismo tiempo:

- Como un puente entre la gestión estratégica y las necesidades e intereses de las partes interesadas posibilitando su participación en los procesos definitorios y decisivos de la organización, en un todo conectada con el resto de las funciones organizacionales.
- Brindando servicios técnicos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y generar impacto desde la comprensión mutua con sus múltiples públicos y la organización en sus contextos dinámicos.
- Dotando a sus departamentos de comunicación de las/los profesionales con las competencias y habilidades necesarias para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar los programas desarrollados y, sobre todo, promoviendo la diversidad e inclusión.

Sobre este último aspecto, hay un interesante estudio internacional para profundizar que llevó adelante la Global Alliance bajo la coordinación de Gregory denominado *“Global Capability Framework: For the Public Relations and Communication Management Profession”* (Sadi, 2019; Fawkes, et al 2018); además de las aportaciones que Meng (2015) ha realizado en el marco *“Integrating leadership in public relations education to develop future leaders”*.

3.3.2. De la planificación estratégica a la prospectiva

Grunig y Grunig (2000) señalan que, si bien el concepto de *RP estratégicas* se encuentra todavía vagamente definido, se ha vuelto popular en el ámbito profesional de la disciplina. Y agregan que la mayor parte de la discusión teórica y práctica sobre esta temática conduce a la idea de que las RP deben planificarse, administrarse por objetivos, evaluarse y conectarse con los objetivos organizacionales. De hecho, Matilla (2018: 24) relaciona el concepto de estrategia con “una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos a través de la utilización de unos medios, es decir, responde al «cómo» alcanzarlos”.

Para el logro de estos objetivos -y del propósito de la organización- resulta necesario definir las vías de acción, es decir planificar (Tur-Viñez y Monserrat-Gauchi, 2014). En este apartado profundizaremos sobre el proceso de planificación, en particular aplicado a las RP. Para Albrecht (1996), la planificación refiere a un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, que depende de un alto nivel de certidumbre sobre la situación en la que dichas acciones van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido.

Al respecto, Mintzberg (1978) ya alertaba que no es posible disponer de la totalidad de la información necesaria y que el entorno es dinámico e impredecible; por lo que cualquier plan estratégico probablemente necesite alguna reformulación durante su etapa de ejecución. Tesis defendida por Iglesias et al. (2012), quienes señalan que, si bien a lo largo de la historia, la planificación ha estado vinculada a la pretensión de las personas de anticiparse a los acontecimientos y a reducir la incertidumbre respecto del futuro, la práctica nos dice que ha sido utilizada como una herramienta en función del cambio y de la transformación. Entonces, la planificación se entiende como una guía teórica, descriptiva y flexible a los cambios del entorno que relata aquello que hay que hacer en la organización para alcanzar los objetivos planteados. Incluye metas y objetivos, tácticas, acciones y herramientas que actúan como un directorio de pautas a seguir.

En esta línea, desde la perspectiva del *management*, definido por Koontz y Weihrich (1990) como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que los individuos, trabajando juntos en grupos, logran de manera eficiente los objetivos establecidos, la planificación forma parte de las funciones que deben llevar adelante quienes asumen el rol de *managers*. Definimos a continuación las cuatro funciones del *management* (Olum, 2004):

- *Planificar*: implica prever y decidir, definir objetivos y modos de acción; tomar decisiones como posibles cursos de acción futuros entre alternativas posibles.
- *Organizar*: establecer una estructura intencional de roles que comprende relaciones, funciones y tareas y líneas de toma de decisiones.
- *Dirigir*: influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de la gestión. Por lo tanto, las gerencias efectivas requieren líderes efectivos. Implica motivación, estilos y enfoques de liderazgo, resolución de conflictos y comunicación.
- *Controlar*: verificar y ajustar el desempeño para asegurar que los eventos se ajustan a los planes. Evalúa las actividades y resultados en relación con metas y planes; muestra dónde existen desviaciones negativas y al poner en marcha acciones para corregir las desviaciones, ayuda a garantizar el cumplimiento de los planes.

En definitiva, la planificación es el punto de partida de la gestión estratégica que permite, según Gregory (2000): enfocar el esfuerzo, mejorar la efectividad, fomentar la visión a largo plazo, minimizar percances, resolver conflictos y facilitar la proactividad, entre otros beneficios.

A los fines de optimizar los procesos de planificación en comunicación, Matilla (2018) afirma que la fórmula RACE (*research, action, communication y evaluation*)

de Marston (1963) a partir del acrónimo o IACE en español (investigación, acción, comunicación y evaluación) -que mencionamos en el apartado sobre objetivos- surge como un intento de trazar un plan de acción para la práctica de las RP. Este modelo también se conoce como método espiral ya que se suele representar gráficamente como una línea ascendente y cíclica de cuatro etapas: partiendo de la investigación, avanzando primero hacia la acción, luego hacia la comunicación y, finalmente, culminando en la evaluación. Según la autora, lo fundamental en Marston es el diseño cíclico y continuo entre etapas (ver Figura 33).

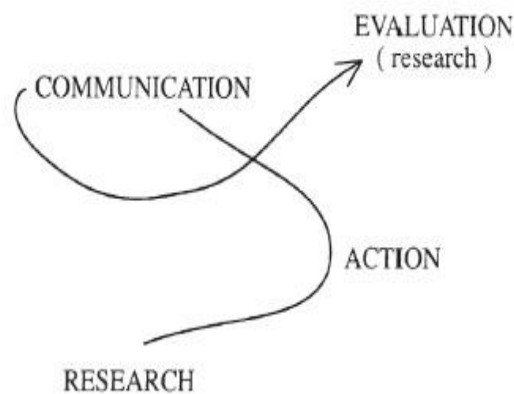


Figura 33. Modelo de planificación RACE. Fuente: Marston (1979)

La matriz sigue vigente y ha sido punto de partida para numerosas propuestas teóricas que profundizaron sobre diseños de planificación en RP que dieron lugar a nuevos acrónimos, entre los cuales, Matilla (2018) menciona: ROPE (*research, objectives, programming, evaluation*) de Hendrix y Hayes (2009); ROPES (*research, adaptation, objectives, program, evaluation, stewardship*) de Kendall (1997) y ROSIE (*research, objectives, strategy, implementation, evaluation*) de Crifasi (2000).

De acuerdo con lo expuesto por Xifra (2005), este método de planificación es aplicable tanto para la planificación pensada a largo plazo como a programas puntuales de corto plazo. El autor agrega que la dimensión política del método RACE en la praxis estará determinada por la función que las RP desempeñen en la organización: si no cumple con un rol directivo o estratégico y solo presenta una orientación exclusivamente operativa, la función de RP deberá renegociar constantemente los valores y las orientaciones estratégicas de la organización en materia de comunicación lo cual implica mayor nivel de inestabilidad e indefinición.

El cruce y la hibridación de factores tales como la función de las RP (Bossi y Gregoli, 2014); el lugar que se le asigna a quienes participan del proceso, las metodologías y herramientas empleadas y la forma como se expresa la propuesta de cambio dan

lugar a distintos enfoques de planificación que Iglesias et al. (2012) reúne en tres grandes estilos o perspectivas y sus características:

1. *Planificación normativa (clásica o tradicional)*

- Consiste en la producción de métodos y técnicas, a modo de ‘plan libro’ definidas por un saber técnico, cuya aplicación permitirá arribar a los objetivos expresados como ‘deber ser’ por la alta dirección organizacional.
- Quienes poseen el conocimiento (académicos/as, técnicos/as) son los que deben indicar el camino a seguir interpretando los designios de quienes ejercen el poder político.
- Parte de un diagnóstico que, si bien se postula como ‘objetivo’, se encuentra atravesado por la mirada subjetiva de quien lo realiza y no se invita a otras personas a participar ya que se considera que la garantía del proceso sólo depende del saber técnico-científico.
- Se considera que la mejor respuesta a una determinada situación tiene base científica y por lo tanto, la viabilidad de los proyectos se asienta en ese saber que orienta la correcta administración de los recursos asignados con el apoyo de los cargos directivos.

A modo de síntesis, las personas consideradas expertas (con saber técnico y científico) son las encargadas de realizar un diagnóstico de la situación e interpretar las demandas de la cúpula organizacional para construir un modelo (también llamado imagen-objetivo) que cumpla con los objetivos definidos y el plan con sus programas y actividades. Otras personas son responsables de la ejecución, con poco margen de maniobra para introducir cambios. Los ejecutores del plan deberán entonces, adaptar sus acciones a la perspectiva ideológica y política determinada por quienes diseñaron el plan a partir de la imagen-objetivo trazada en función de los acuerdos sociales o del proyecto político.

2. *Planificación estratégica situacional*

- Reconoce que el mundo es un sistema no lineal y complejo y que la planificación funciona como una metodología que permite anticiparse, responder, incidir e influir en el cambio antes de que los conflictos se precipiten.
- Se apoya en el análisis situacional (mirada sistemática y compleja del escenario del momento) y en el estudio de tendencias del presente que pueden ser extrapoladas en el futuro. Lo cual significa que las situaciones presentes o comportamientos tipificados a través de patrones históricos, regularidades o promedios tienen grandes posibilidades de persistir en el futuro.

- Suponen la construcción de un futuro lógico y previsible en el caso de que no se adopten medidas para modificar el rumbo de los acontecimientos. Entonces, el pensamiento estratégico debe discernir entre reforzar tendencias o bien oponerse para generar cambios.
- Si bien reconoce la experiencia y el conocimiento científico y técnico como saberes válidos para elaborar las respuestas de planificación, el ejercicio de la planificación es preponderantemente una acción que corresponde a los decisores políticos (se entienden como los únicos en condiciones de garantizar la viabilidad de los proyectos).

En suma, este estilo de planificación parte del análisis situacional que tiene en cuenta la complejidad del escenario presente para proyectar el futuro. Si bien reconoce la experiencia y el conocimiento científico y técnico como saberes válidos para elaborar las respuestas de planificación, quienes toman las decisiones y definen los plazos son quienes ‘gobiernan’ la organización. La viabilidad está puesta en la capacidad de crear condiciones políticas de quienes conducen para alcanzar los objetivos propuestos y por lo tanto, la factibilidad se asienta sobre la idoneidad técnica y en la posibilidad de garantizar recursos para lo que se proyecta.

3. Planificación prospectiva

- El punto de partida es la construcción de imágenes de futuro que permiten regresar luego sobre el presente con una mirada más compleja y enriquecida.
- Procura explorar lo que puede suceder (futuro) y lo que podemos hacer (políticas y estrategias), por medio de un proceso colaborativo y pluridisciplinario que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo. A más complejidad, más tiempo.
- Se vuelve significativa cuando está guiada por una intención -o propósito- que se expresa en un sistema de ideas y valores a partir de los cuales, las personas que participan del proceso definen un objetivo y establecen un futuro deseable.
- Corresponde a quienes ejercen el poder político, a la academia y a profesionales (técnicos/as), colaborar para explicitar el sistema de ideas y valores que está rigiendo tal o cual práctica. El futuro no está construido por actores individuales sino por “actores sociales”, es decir, por grupos de personas que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer.
- Incorpora en el proceso los sentimientos, las sensaciones y percepciones de los actores sociales que participan.

- Las herramientas que ofrece esta perspectiva construyen puentes entre las imágenes del futuro y el presente con el objetivo de montar escenarios compartidos.
- Diseña cada programa, proyecto o actividad para lograr una transformación global de la sociedad. Esta mirada más amplia y de largo plazo sobre el cambio social es lo que permite ubicar en su verdadera dimensión los objetivos parciales, sectoriales y de corto plazo.
- La prospectiva no pretende establecer recetas para la acción, sino que intenta responder a cada situación diseñando estrategias que se adapten a la complejidad del momento considerando todos los factores en juego (sinergias, conflictos, intereses, alianzas, etc.).
- Entiende que no existe un único futuro, sino que el futuro es múltiple. Sin embargo, no todos los futuros son viables y, por ende, la prospectiva considera todo el abanico de futuros posibles.

En conclusión, a partir de la planificación prospectiva, múltiples actores sociales identifican las imágenes de futuro (que emergen desde sus sueños, proyectos y deseos), para incorporarlas como componente dinamizador del proceso de planificación, un proceso que procura cambios profundos para una sociedad mejor y, por lo tanto, que requiere del largo plazo. En esta línea, Godet y Durance (2007:6) afirman que “la prospectiva constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables”. Como resultado, se construyen de manera colaborativa posibles escenarios (materializados en acciones y condiciones) que permiten que la situación presente evolucione hacia el futuro deseado (Uranga y Vargas, 2020; Godet y Durance, 2011). El conocimiento científico técnico se enriquece y se resignifica a partir de un ejercicio de planificación combinada y concertada entre los altos niveles gerenciales, quienes dirigen, quienes ejecutan y los actores participantes en el escenario de actuación. Se entiende que de esta manera se garantiza de mejor manera la viabilidad de la planificación.

Para Iglesias et al. (2012) no existe una única manera de planificar, sino que la selección de uno u otro enfoque depende de las condiciones en las que se está realizando la planificación. Sin embargo, los autores resaltan que los estilos estratégico-situacionales y prospectivo enriquecen la mirada clásica y normativa porque responden a la complejidad de la realidad; realizan diagnósticos más amplios y completos y habilitan la posibilidad de la participación como un factor que enriquece sin duda los resultados y mejoran la situación final. En particular, la planificación prospectiva, por sus características, guarda relación con los objetivos y las hipótesis de esta investigación.

Alineados a esta premisa, en otras lecturas en el campo de la administración y la gestión encontramos que se está fomentando la idea de cooperación en la

planificación estratégica. Seifter et al. (2010) en la *U Theory*, afirman que los mandos gerenciales pueden lidiar con la complejidad y visualizar nuevos futuros despojándose del pasado; observando profundamente lo que está sucediendo en el presente y conectándose con los mejores futuros posibles; desarrollando rápidamente prototipos de ideas recibir retroalimentación y, mediante un proceso interactivo, lograr los resultados deseados.

En la misma línea, el reciente concepto de agilidad organizacional y planificación ágil (Denning, 2016; Rigby, Sutherland y Takeuchi, 2016; Macnamara y Gregory, 2019) plantea un alejamiento de las estructuras de mando y control predominantes en generaciones anteriores. *Agile* es un término genérico para una variedad de prácticas de gestión que promueven la planificación adaptativa, la mejora continua y la innovación rápida.

3.4. Contextos, agendas e issues

El trabajo del o la profesional de las RP está enfocado en comunicarse y construir relaciones con los múltiples públicos organizacionales. Por lo tanto, Gregory (2000) señala que debe (o debería) estar siempre atendiendo a los contextos en los que se inserta su organización. Esto es vital ya que los públicos cohabitan esos territorios y sería muy difícil comprenderlos sin antes analizar los factores sociales, culturales, económicos, ambientales, políticos, tecnológicos y la manera en que estos influyen o pueden llegar a influir en el comportamiento de los públicos. Los/las profesionales de comunicación son capaces de cumplir con un rol de ‘traspaso de fronteras’ que les permite aportar esta inteligencia al proceso de planificación por encontrarse, según la autora, ‘con un pie dentro y otro fuera’ de la organización.

En la misma línea, Grunig y Grunig (2000) añaden que para que las organizaciones sean más efectivas, entendidas como sistemas abiertos, el entorno -dinámico e incierto, con el que interactúan y de donde extraen recursos- debe formar parte de la ecuación. Representantes del campo profesional y académico del mundo contemporáneo son cada vez más conscientes del impacto que los entornos, con sus complejas dimensiones políticas, socioeconómicas y culturales, tienen en la evolución y la praxis de las RP (por ejemplo: Culbertson, Jeffers, Stone y Terrell, 2012; Moreno y Molleda, 2008; Moreno, 2004; Sriramesh, 2004; Van-Ruler et al., 2004; Zaharna, 2001; Sriramesh y Verčič, 2003; van Leuven y Pratt, 1996; Verčič, L. Grunig y J. Grunig, 1996; Botan, 1992; Culbertson y Jeffers, 1992; Stanton, 1991).

Por su parte, Sriramesh y Verčič (2003) señalan que la rápida expansión de las tecnologías de la comunicación; la imparable democratización de las compañías y la creación de bloques comerciales multinacionales (NAFTA, EU, ASEAN, APEC, ASEN, etc.) han incrementado exponencialmente el intercambio de productos, servicios y estilos de vida alrededor de casi todo el mundo y han puesto de manifiesto

la necesidad de pensar a la comunicación en términos globales y transculturales. En definitiva, los autores afirman que:

...identifying the impact of environmental variables on public relations practice helps increase our ability to predict which strategies and techniques are better suited to a particular organizational environment (2003:1).

Sin embargo, Grunig y Grunig (2000) apuntan que el entorno se ha conceptualizado en términos generales y bastante vagos. Distintos aportes de la academia (Analoui y Karami, 2002; Grunig y Grunig, 2000; Athiyaman, 1995; Wheelen y Hunger, 1987; Griffin, 1987 y otros/as) ayudaron a aclarar el concepto al distinguir dos tipos de entornos:

1. *Entorno de tareas (Task environment)*: incluye a individuos, grupos u organismos con influencia directa sobre la organización. Entre ellos se encuentran competidores/as, clientes/as, las/los proveedores, reguladores y asociaciones. Aquí se incluyen también los públicos internos, aunque hay quienes a este grupo en particular lo llaman *entorno institucional*.
2. *Entorno social (Societal environmental)*: involucra variables legales económicas, tecnológicas, socioculturales, ambientales y políticas entre otras que afectan indirectamente el accionar organizacional.

Grunig y Grunig (2000) explicaron que, para lograr su misión, una organización trabaja generalmente en su entorno de tareas y que la academia ha puesto el foco sobre aquellos elementos que se encuentran en este tipo de entorno a pesar de que ciertos factores del entorno social pueden desviar o impactar sobre las actividades de la organización. Sumado a esto, continúa siendo escaso el reconocimiento y la descripción del papel que cumplen las RP en el proceso de identificación de los componentes más importantes del entorno de su organización y de cómo utilizar la comunicación para establecer y fortalecer relaciones con ellos. De hecho, la teoría sobre gestión estratégica originalmente conceptualizaba al entorno como una restricción a la misión y las opciones de una organización. De acuerdo con Grunig y Grunig (2000), el giro de perspectiva lo encabeza Porter (1980, 1985, 1990, 1994) cuando conceptualiza al entorno como una fuente de ventaja competitiva.

Para poder identificar los componentes del entorno y su relación con las RP, Verčič, Grunig y Grunig (1996) identificaron, a partir del *IABC Excellence Study*, cinco variables contextuales que pueden influir en la práctica de las RP: a) sistema político-económico; b) cultura; c) desarrollo del activismo; d) nivel de desarrollo y e) sistema mediático. Posteriormente, Sriramesh y Verčič (2003) y luego Grunig, Grunig y Ferrari (2015) profundizaron sobre dichas variables y las agruparon en tres factores que los y las profesionales de las RP deben considerar para diseñar estrategias más eficientes:

1. *La infraestructura social* que incluye tres dimensiones interrelacionadas que impactan sobre las RP:

- a. La *ideología política*: tradicionalmente, se han utilizado tres tipos de sistemas políticos: las democracias industrializadas occidentales (el Primer Mundo); los Estados comunistas (Segundo Mundo) y los países en desarrollo predominantemente no occidentales (Tercer Mundo). Pero *Freedom House*²¹³ sintetizó el cambio en los sistemas políticos desde principios del siglo XX, en 1950 y en 1999, en base a una clasificación más completa que incluía: democracias, prácticas democráticas restringidas; monarquías (constitucionales, tradicionales y absolutas); regímenes autoritarios, regímenes totalitarios, dependencias coloniales e imperiales y protectorados. Lo cierto es que la ideología política incide en la infraestructura social y también en las prácticas de las RP -aunque todavía con mucho impacto por explorar-. Por ejemplo, las sociedades pluralistas ofrecen un entorno más propicio para la práctica de RP estratégicas y en las sociedades cuyos sistemas políticos no valoran la opinión pública, la naturaleza de las RP no es sofisticada y tiende a ser de naturaleza propagandística unidireccional (Riorda y Farré, 2012).
- b. El *sistema económico*: estrechamente vinculado al sistema político de un país, el desarrollo económico ofrece oportunidades y desafíos a los/las profesionales de las RP. En tal sentido, las economías desarrolladas tienden a favorecer las RP estratégicas más que las en desarrollo. Sin embargo, las RP continúan siendo consideradas como un apéndice secundario en las organizaciones en todo el mundo, incluidas las naciones desarrolladas. Como resultado, la idea predominante es que los escasos recursos que necesitan para las actividades y los retornos tangibles de la organización son más importantes. A pesar de ello, las RP estratégicas generalmente prosperan en los países desarrollados porque cuanto más desarrollada está una economía, mayor es el número de actores organizacionales y mayor es el nivel de competencia entre las organizaciones. Además, el nivel de desarrollo económico del país afecta directamente a variables como la pobreza y el analfabetismo, lo que genera una falta de una infraestructura de comunicación adecuada que desafía la práctica de RP.
- c. El *grado de activismo*: el grado de presión que enfrentan las organizaciones por parte de los activistas, junto con el sistema político

²¹³*Freedom House* es una organización no gubernamental con sede en Washington D. C. y con oficinas en cerca de una docena de países. Se basa en la convicción central de que la libertad florece en las naciones democráticas donde los gobiernos son responsables ante su pueblo. Califica el acceso de las personas a los derechos políticos y las libertades civiles en 210 países y territorios a través de su informe anual *Freedom in the World*. Las libertades individuales, que van desde el derecho al voto hasta la libertad de expresión y la igualdad ante la ley, pueden verse afectadas por actores estatales o no estatales. Más información disponible en <https://freedomhouse.org/>. Consultada por última vez el 11 de septiembre de 2020.

y el nivel de desarrollo están estrechamente interrelacionados. Por ejemplo, las sociedades pluralistas son más tolerantes frente al activismo de cualquier tipo: y el nivel de desarrollo económico de un país también determina la naturaleza del activismo (cuando la gente está muy ocupada luchando por ganarse la comida para su familia, dispone de poco tiempo o energía para participar en otras actividades). Respecto a la relación entre el activismo y las RP, el cuerpo de conocimiento de la disciplina no le ha prestado mucha atención a pesar de que las organizaciones han continuado enfrentando una creciente presión de los activistas que a menudo toman varios nombres, como grupos de presión, grupos de intereses especiales o movimientos sociales.

- d. El *sistema legal*: cada cultura tiene sus formas de regular y hacer cumplir el comportamiento entre sus ciudadanos/as y organizaciones. Mientras que los códigos legales tienden a ser explícitos en las democracias occidentales, la estructura legal puede presentar más grises y estar incrustada en los códigos sociales o religiosos en muchas otras regiones del mundo. Este sistema materializa y guarda absoluta relación con el sistema político y económico.
2. *Cultura*: Tylor (1871, citado en Sriramesh y Verčič 2003) proporcionó una definición integral del término que la define como ese todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquiridos por las personas como parte de la sociedad. Existen al menos cuatro determinantes que desempeñan un papel fundamental en la determinación de la cultura en las sociedades modernas: 1) la *tecno-economía*, es decir el nivel de desarrollo económico y tecnológico de una sociedad; 2) la *estructura social*, por ejemplo, las estratificaciones feudales, de casta y de clase; 3) la *ideología*, que incluye valores, normas, visiones del mundo, conocimientos, filosofías y principios religiosos que defienden los miembros de una sociedad y 4) la *personalidad*, que se refiere a los rasgos de los individuos de una sociedad basada especialmente en las prácticas de crianza de los hijos de esa sociedad así como en la aculturación de la escuela y del lugar de trabajo. En el ámbito de las organizaciones, la cultura social se filtra a través del personal que tiene diferentes familias, historias y antecedentes, convirtiendo a cada organización en una cultura corporativa única. Teniendo esto en consideración, los y las profesionales de RP necesitan operacionalizar la cultura como una variable al momento de planificar e identificar sus impactos.
3. *Sistema de medios*: Wilcox y Nolte (1997, citados en Sriramesh y Verčič, 2003) observaron que, a pesar de la continua tensión entre profesionales de

las RP y periodistas, la relación responde a una simbiosis que requiere mantener una sólida relación de trabajo basada en el respeto mutuo por el trabajo de los demás. Tanto desde el ámbito académico, como desde el profesional, existe un consenso respecto al poder de influencia que presentan los medios de comunicación sobre la opinión pública y la forma que se desarrolla el discurso público. A su vez, publicar una historia en un determinado medio no es suficiente para asegurar los efectos deseados en la audiencia. Para mantener relaciones efectivas con los medios y para lograr los objetivos propuestos, los y las profesionales de RP deben, por ejemplo, tener en cuenta tres factores. Primero, conocer quién ejerce el control sobre cada medio y si ese control se expande al contenido a difundir o no -en todo el mundo, la propiedad de los medios de comunicación se limita a unas pocas fuentes principales, según la naturaleza del sistema político y el nivel de desarrollo económico del país. Segundo, es necesario comprender el alcance de los medios, que se refiere al grado de saturación de los medios en una sociedad. En la mayoría de los países en desarrollo, la falta de infraestructura de medios o factores como la pobreza y el analfabetismo limita la distribución oportuna de mensajes definidos. El tercer factor para considerar es el acceso a los medios que denota la medida en que los diversos segmentos de una sociedad pueden hacerlo para difundir mensajes que consideran importantes. Es un error suponer que el acceso público a los medios permanece constante en todas las sociedades. Resulta necesario reconocer también que los medios pueden o no ser accesibles para los grupos opositores de la organización, principalmente activistas (lo cual puede perjudicar o brindar una oportunidad).

Respecto a las características del entorno organizacional, si bien fue utilizado por primera vez por el ejército estadounidense tras la guerra fría, en los últimos años se ha vuelto popular el acrónimo VUCA -sobre todo en artículos sobre liderazgo en el mundo VUCA- para enumerar, bajo esta regla mnemotécnica, las características que definen al entorno actual: volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*). La volatilidad se refiere al aumento en la velocidad y la dinámica del cambio que provoca grandes turbulencias e interrupciones. La incertidumbre alude a la falta de previsibilidad y las perspectivas de sorpresa aumentan considerablemente. La complejidad describe la naturaleza de los problemas; su interrelación; la falta de causa y efecto obvios y los niveles de confusión que rodean las organizaciones. La ambigüedad se relaciona con la dificultad para captar la realidad; la confusión respecto a los hechos y es fácil la interpretación errónea de las situaciones y condiciones dadas²¹⁴. En esta misma

²¹⁴ Gregory (2017). Ethics in a post-truth world? Artículo publicado por la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*. Disponible en <https://bit.ly/2GOQvD1> Consultado por última vez el 10 de septiembre de 2020.

línea hay quienes ya plantean la evolución del contexto VUCA al TUCA, donde la ‘v’ de volátil se reemplaza por la ‘t’ de turbulento²¹⁵.

Culbertson et al. (2012) remarcan que a pesar del escaso -o casi nulo- desarrollo de marco teórico, resulta evidente desde hace un tiempo la necesidad, por parte de quienes ejercen la profesión de las RP, de estudiar esta dinámica de los contextos social, económico y político -por mencionar algunos-. Además, los autores argumentaron que dicho análisis era especialmente importante a la luz de un segundo desarrollo importante en el campo de la disciplina: la *gestión de issues* (Culbertson et al., 1993). Este concepto pasó a primer plano en el mundo de la gestión política durante las décadas de 1960 y 1970 en los Estados Unidos y traspasó, poco después, las fronteras hacia el mundo de la gestión empresarial. Las organizaciones descubrieron que debían ser proactivas, no reactivas, en la identificación de *issues* -es decir, de temas, puntos de conflicto, argumentos o cuestiones emergentes que afectan tanto a la organización como a sus públicos-, antes de que alcancen proporciones de crisis. Solo entonces las organizaciones podrían preparar a los públicos para lo que pueda suceder en el futuro (Freitag y Stokes, 2009).

En definitiva, pensar la práctica de la comunicación estratégica, implica construir, administrar y monitorear en tiempo real el desarrollo e impacto de un conjunto de *issues* que orientan la producción de contenidos y la gestión de relaciones con los múltiples públicos en función de sus intereses y motivaciones. Estos temas recalcan en la gestión de comunicación cuando cobran relevancia en distintas agendas (Zúñiga y Valido, 2015). Antes de profundizar en la gestión de *issues*, definiremos brevemente el concepto de agendas y su clasificación sobre el cual la discusión y los distintos aportes tienen una larga tradición en los estudios de comunicación y un relativo impacto (que sin duda debería revertirse) en el ámbito de las RP. En muchos casos, el estudio de las agendas se ha limitado a la función de diagnóstico en la planificación o a la dimensión de asuntos públicos, *lobby* u opinión pública (Capriotti, 2009; Castillo-Esparcia, 2011).

McCombs (2006) emplea el término ‘agenda’ como una metáfora que explica cómo determinados temas se ubican a la cabeza de los intereses políticos, públicos y mediáticos durante un periodo de tiempo relativamente estable. Es posible identificar tres tipos de agendas (Ardèvol-Abreu et al., 2020; Protess y McCombs, 2016; Aruguete, 2016; Zúñiga y Valido, 2015):

1. *Agenda política*: conjunto de tópicos que ocupa el interés de grupos gubernamentales o está relacionado con los decisores políticos de una nación. Ardèvol-Abreu et al. (2020) remarcan la distinción entre agenda

²¹⁵ Al respecto, se refirió Juan De Los Ángeles, CEO de C4E - the inspiration company en el marco del ciclo Trends & Reputation#StoriesOfTomorrow del Corporate Excellence <https://twitter.com/CE4reputation/status/1303344838545465344>. Consultado por última vez el 24 de noviembre de 2020.

política y agenda de los/las políticos/as. La primera involucra los asuntos considerados importantes por políticos/as como grupo (un partido, el Gobierno, etc.) y la segunda se corresponde con las prioridades definidas por cada político/a como individuo. Por otro lado, según los autores, hay quienes consideran que la agenda política es parte de la agenda pública o que la agenda pública está compuesta por cinco elementos o subagendas: de los grupos de interés, mediática, del público, de los/las políticos/as y política.

2. *Agenda mediática*: se refiere a las temáticas que los medios de comunicación de un determinado alcance sitúan entre sus prioridades por un tiempo determinado como resultado de la influencia de diferentes actores sociales (políticos, públicos, medios, entre otros). La misma se reconstruye habitualmente mediante técnicas de análisis de contenido.
3. *Agenda pública*: determinada a partir de la influencia temática que los medios de comunicación ejercen sobre las personas. Para McLeod et al. (1974) dentro de este tipo de agenda es posible diferenciar la agenda intrapersonal (temas que, desde un punto de vista subjetivo, resultan más importantes para el individuo); interpersonal (asuntos sobre los cuales un individuo discute con otros y alude a una relevancia intersubjetiva) y la pública percibida (temas que el individuo considera que son importantes para los demás). La agenda pública se analiza mediante entrevistas *ad hoc*, encuestas, microblogging (Twitter), etc.

Ahora bien, retomando el concepto de *issues management* -o gestión de conflictos potenciales, en su acepción castellana-, González-Herrero (2004: 1) lo define como: “una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización, así como solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios.” Lo cual encuentra, según el autor, una estrecha relación con la gestión proactiva de crisis, donde la comunicación ejerce un rol fundamental. En esta misma línea, (Chase, 1977, en González-Herrero, 2004: 2) empleó el concepto de *issues management* en sus comienzos para referirse a:

...un proceso de gestión proactivo que tenía como finalidad identificar asuntos (*issues*) que potencialmente pudieran desembocar en la arena política (en forma de leyes o regulaciones), analizar dichos asuntos, establecer prioridades de actuación, desarrollar programas estratégicos de acción, implementar un programa de comunicación acorde a la estrategia adoptada y evaluar sus resultados.

En resumen, la gestión de conflictos potenciales implica la acción anticipada (proactiva) de una organización en un esfuerzo por detectar cualquier asunto (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) -y aquí cobran relevancia dos de los conceptos abordados en este apartado: contextos y agendas) que pueda suponer un problema agudo o crónico para el futuro organizacional. Entonces, en la práctica, la clave está en prestar atención a la curva de evolución de

estos asuntos (traducción literal de *issues*). En dicha curva, los *asuntos* comienzan siendo una *preocupación* que puede convertirse en un *problema*, que desemboca en un *issues* o conflicto propiamente dicho y acabar provocando una *crisis* en la organización. De ahí que la gestión de conflictos potenciales se relaciona directamente con el concepto moderno de gestión de crisis proactiva (Riorda y Bertolila, 2020; González-Herrero, 2004; Jaques, 2003).

Para llevar adelante un sistema de gestión de conflictos potenciales, el Foro Económico Mundial ha desarrollado la plataforma ‘Inteligencia estratégica’²¹⁶ que explora y monitorea más de 250 *issues* aportando herramientas como artículos, videos y datos con el objetivo de brindar información para la toma de decisiones. Por su parte, la academia se ha esforzado en desarrollar diversos lineamientos y aportes (por ejemplo, Jaques, 2003, 2010; González-Herrero, 2004; Tucker y Trumpheller, 1993; Schneider, 1985; Buchholz, Evans y Wagley, 1989; Brown, 1979; Chase y Jones, 1979; entre otros/as) que confluyeron en una variedad de etapas requeridas para encarar dicho proceso. Pero González-Herrero (2004) considera al modelo desarrollado por Chase y Jones en 1979 como la base sobre el que se han desarrollado los siguientes. El mismo está centrado en la idea de que una organización no puede atender a todos los asuntos a la vez, por lo que requiere identificarlos y clasificarlos. Para ello, se proponen cinco estadios fundamentales del sistema de gestión de conflictos potenciales:

1. *Identificar, mediante la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del contexto, aquellos asuntos que pudieran afectar potencialmente a la organización.*

Algunas técnicas de vigilancia son:

- Análisis sistemático de las publicaciones profesionales y del ámbito general
- Análisis de conclusiones de congresos y conferencias, así como boletines informativos y publicaciones que suelen elaborar los diversos grupos sociales organizados en defensa de los derechos de los consumidores, del medio ambiente, etc.
- Grupos de enfoque, entrevistas personales u otras técnicas de investigación actitudinal.
- Evaluación periódica de los comentarios o quejas de consumidores y del personal de la organización.
- Monitoreo de medios y/o redes sociales.

²¹⁶ Foro económico mundial (2020). Inteligencia estratégica. Disponible en <https://intelligence.weforum.org/>. Consultado por última vez el 4 de diciembre 2020.

- A su vez, la inmediatez y la amplificación de las agendas requiere el empleo del *Big Data* (Dörr, 2015; Pavlik, 2013) para la gestión de bases de datos de gran tamaño y complejidad.
- 2. *Valorar las probabilidades de que dichos asuntos ocurran y analizar las consecuencias que podrían ocasionar sobre la organización.* Esto puede realizarse de manera subjetiva o mediante la utilización de alguna técnica de grupo más específica como el método *Delphi*.
- 3. *Diseñar una estrategia de actuación sobre cada asunto.* Aquí, la organización debe asumir su postura ante el posible conflicto; determinar cómo piensa actuar respecto al mismo y concretar cuáles son los objetivos por alcanzar y con qué prioridades de tiempo y valor.
- 4. *Poner en práctica dichas estrategias.* Lo cual implica definir los procedimientos tácticos y operativos que se derivan de la estrategia y que son necesarios para alcanzar los objetivos marcados.
- 5. *Evaluar los resultados obtenidos y efectuar las modificaciones necesarias en la estrategia adoptada si se considera oportuno.* Consiste en analizar los objetivos específicos recogidos para ver si el programa ha cumplido con las expectativas. Dicha evaluación puede realizarse tanto al final como en etapas intermedias de la implementación para poder realizar ajustes que mejoren los resultados alcanzados.

Bowen (2005) señala que, teniendo en cuenta la función asesora de las RP, la gestión de conflictos potenciales enfrenta a quienes ejercen la profesión con ciertos dilemas éticos al momento de la identificación de conflictos; los procesos de investigación, el análisis e interpretación de los datos y la toma de decisiones de políticas en toda la organización con respecto a los conflictos detectados.

La gestión de *issues* para desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible procura alcanzar el desarrollo económico, ambiental y social que cubra las necesidades del presente y sin impedir que las generaciones futuras satisfagan las propias. Baumgartner y Rauter (2017) apuntan que, en este contexto, las empresas juegan un papel importante y se espera que actúen de manera responsable. Sin embargo, el progreso hacia el desarrollo sostenible ha sido lento, lo que indica la necesidad de una orientación más concreta que permita a las empresas actuar de manera sostenible, estratégica y exitosa. Para ello, la dirección debe coordinar las actividades internas, así como sus relaciones con múltiples públicos teniendo en cuenta gestión de *issues* relacionados al desarrollo sostenible.

Al respecto, los autores afirman que los temas de sostenibilidad corporativa se pueden dividir en económicos, ambientales y sociales (ver Figura 34) y están relacionados con todos los flujos de entrada y salida.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Economic aspects of corporate sustainability (Baumgartner and Ebner, 2010).

Innovation and Technology Collaboration	Effort made in sustainability-related R&D to reduce the environmental impacts of new products and business activities. Use of BAT (Best Available Techniques) and integrated environmental technologies, concentrating on cleaner production and zero emission technologies.
Knowledge Management Processes	Good cooperation and active collaboration with various partners (e.g., suppliers, R&D institutions, universities). Working in shared programs and networks on the development of innovative products and technologies. Exchange of information and knowledge.
Purchase	Activities and approaches that keep knowledge related to sustainability in the organization. Methods to plan, develop, organize, maintain, transfer, apply and measure specific knowledge and improve the organizational knowledge base.
Sustainability Reporting	Clear processes and roles are defined so that business activities are efficiently conducted, and every employee knows what the organization expects from him or her (also with respect to sustainability). Adaptations of process management to achieve sustainability necessitate the systematic implementation of corporate sustainability. Integration of sustainability into daily business life.
	Consideration of issues related to sustainability in purchasing. Awareness and consideration of issues related to sustainability in the organization, as well as throughout the supply chain. Relationships with suppliers, with a focus also placed on sustainability.
	Inclusion of issues related to sustainability in company reports, either in individual sustainability reports or integrated in corporate reports.

Environmental issues of business activities (based on Baumgartner, 2010; Baumgartner and Ebner, 2010).

Input	raw, auxiliary and working materials	- renewable resources (materials, energy) including recycling flows - fossil-fuel based and non-renewable resources (materials, energy) including recycling flows - land use - biodiversity
Throughput	production and service creation	- use of environmentally friendly technologies (for example, cleaner production) - environmentally-oriented product and service design - efficient use of the production facilities and infrastructure - environmental impacts of transport
Output	products, co-products, waste and emissions	- air, water and soil emissions - waste and hazardous waste - impacts on biodiversity - product-related environmental impacts determined by the product design (usage and disposal phase)
Value chain	upstream downstream	- environmental impacts of suppliers - environmental impacts of product user behavior

Social issues of business activities (based on Baumgartner and Ebner, 2010; ISO, 2010).

Internal social issues	- workplace health and safety, avoidance of workplace accidents - corporate governance - participation of employees in decision making - diversity and equality - employee orientation and employee development, attractiveness of the company to employees - respect for human rights in the company - protection of customer data - ethical behavior of the company (avoidance of corruption, cartelization)
External social issues	- company's contribution to societal development on a regional, national, or international level (e.g., job offers) - integration of external stakeholders, ensuring stakeholder legitimacy - respect for human rights in the company's sphere of influence (e.g., with respect to child labor, rights of indigenous people, a right to labor unions and collective agreements) - reporting on social aspects of the business activities - product descriptions and consumer information

Figura 34. Aspectos económicos, ambientales y sociales de la sostenibilidad corporativa. Fuente: Baumgartner y Rauter (2017: 84)

Por su parte, Capriotti y Moreno (2007) también listaron una serie de *issues*²¹⁷ relacionados con la RSC, la ciudadanía corporativa (CC) y el desarrollo sostenible (DS) basados en los compromisos de una organización y su relación con sus diferentes públicos en el cumplimiento de sus deberes económicos, sociales y ambientales; en la transparencia informativa y comportamiento ético; en la gestión de la empresa; en el desarrollo de sus productos, servicios y negocios y en la evaluación y control del cumplimiento de estos compromisos, entre otros aspectos. Los mismos se detallan a continuación:

²¹⁷ Listado de *issues* construido por Capriotti y Moreno (2007), a partir de la *Global Reporting Initiative* (2002), el *Corporate Citizenship Communication Index*, el Pacto Global de Naciones Unidas (2000), el *European Commission Green Paper* (2001), el *ECC Kohles Klewes Report* (2003) y el *Business Impact Review Group Report* (2003) entre otros.

- *Perfil corporativo*: puntos de vista, valores y estrategia corporativa de la empresa. Presentación de la propiedad, estructura y forma jurídica; divisiones, subsidiarias y países con los que opera.
- *Productos y servicios*: productos, servicios y marcas de la empresa desde una perspectiva corporativa y no comercial (tipo de productos, materias primas, sistemas de fabricación, etc.)
- *Gestión de recursos humanos*: sistemas de contratación, promoción, valoración y despido. Derechos humanos en la empresa (trabajo infantil, discriminación).
- *Acción económica*: acciones relacionadas con el impacto económico de la empresa en su entorno local, regional, nacional y supranacional
- *Acción social*: acciones relacionadas con la participación de la empresa en temas sociales.
- *Acción ambiental*: acciones relacionadas con la participación de la empresa en temas ambientales.
- *Gobierno corporativo*: transparencia empresarial y compromisos en el gobierno de la empresa. Estructura de poder, remuneraciones, responsabilidades, departamentos gubernamentales, etc.
- *Ética corporativa*: compromisos éticos de la empresa en relación con el negocio y sus grupos de público.
- *Relaciones con los públicos*: intereses, importancia y vinculación de los grupos de público.
- *Criterios externos*: vinculación con los criterios nacionales e internacionales sobre aspectos de RSE/CC/SD.

Si bien es más general, a los fines de alcanzar los objetivos de investigación, hemos empleado esta clasificación de Capriotti y Moreno (2007) por ser más simple y clara en su descripción.

3.5. Gestión de Relaciones Públicas

Quienes gestionan la comunicación hoy tienen el desafío de implementar procesos gerenciales efectivos para el análisis, planificación, implementación y evaluación de comunicaciones corporativas. Zerfass et al. (2018) apuntan que, debido al aumento en la complejidad de los mercados y las sociedades, la carga de trabajo de los departamentos de comunicación ha aumentado drásticamente. Los departamentos de comunicación deben administrar la reputación; manejar crisis; monitorear las redes sociales; producir contenido; capacitar al personal de la organización y mucho más. Tesis confirmada por Volk y Zerfass (2020), que además agregan que los y las

profesionales luchan por gestionar ese número creciente de tareas con recursos limitados.

Para hacer frente a los desafíos que esto significa, se necesita una orientación clara hacia los objetivos; procedimientos y rutinas estandarizadas y un conjunto de herramientas para gestionar. Sin embargo, si bien la gestión de comunicación se encuentra ampliamente estudiada en el ámbito académico de la disciplina desde hace décadas, se ha pasado por alto la necesidad de profundizar respecto a las herramientas de gestión, entendidas como métodos, técnicas, conceptos o procedimientos que proporcionan importantes apoyos para la toma de decisiones en la gestión. Algunas de las herramientas más populares son: el análisis DAFO; los objetivos SMART; los mapas de partes interesadas; la planificación de escenarios y el *benchmarking*, entre otras (Volk y Zerfass, 2020; Mariconda y Lurati, 2015; Lurati y Zamparini, 2018).

En su última investigación Volk y Zerfass (2020), en su intento de acortar la brecha entre la teoría y la práctica, se proponen ampliar la investigación contemporánea sobre las herramientas de gestión de la comunicación a partir de una encuesta aplicada a 125 profesionales de la comunicación sobre la aplicación y satisfacción de un conjunto de 32 herramientas específicas de gestión de la comunicación para el análisis, planificación, implementación y evaluación de la comunicación. Entre los resultados se destaca que el uso de las mismas está fuertemente influenciado por dinámicas sociales y políticas; juegos de poder en la organización y competencias de las/los actores para adaptar dichas herramientas a sus propias interpretaciones. Lo cual implica la necesidad de prestar atención a la relación entre herramientas y contextos profesionales, organizacionales o institucionales, así como a la dinámica en el tiempo.

Por su parte, Macnamara y Gregory (2019) señalan que el pensamiento gerencial se ha movido considerablemente en los últimos 40 años. Anteriormente, las empresas se consideraban en gran medida unidades económicas cuya prioridad era generar beneficios para los grupos accionistas y aumentar sus ganancias. De acuerdo con el autor y la autora, Freeman (1984) fue el primero en plantear que las organizaciones tenían responsabilidades más allá de las de sus accionistas y que las personas y grupos que se veían afectados por la organización o que pudieran afectarla debían considerarse como partes interesadas. A su vez, Kramer y Porter (2011) reconoce que la relación entre la empresa y la sociedad debe ser re-concebida y que las empresas necesitan reconectar su éxito con el progreso social.

En resumen, la literatura sobre administración se ha alejado durante algún tiempo de la idea de que una organización es autónoma y tiene el control de su propio destino. Las formas de pensar estáticas han cedido ante la realidad de que las organizaciones son parte de ecosistemas: dependientes de otros, propensas a los

vaivenes de contextos que cambian rápidamente e impulsadas por nuevas realidades como la globalización, el poder de las nuevas tecnologías y el ritmo de cambio.

Para adentrarnos a la comprensión de este fenómeno, en el desarrollo de este apartado trabajaremos sobre la evolución de los modelos de gestión de las relaciones públicas; los niveles de impacto vinculados al engagement, la escucha activa y el diálogo genuino y las distintas estrategias, actividades, área de trabajo, canales e instrumentos que emplean en este sentido. No es el propósito agotar el tema ni hacer una descripción acabada, sino más bien realizar un recorte de aquellos fragmentos teóricos que se ajusten luego a la operacionalización de nuestras variables e indicadores de estudio y a la consecuente interpretación pertinente de los resultados.

3.5.1. Modelos de gestión de motivaciones

Rabin y Miller (2000) plantean que a pesar de que las organizaciones han enfrentado problemas relacionados con el concepto de gestión estratégica desde las civilizaciones antiguas, estos problemas y los procesos que conlleva su resolución, no han sido estudiados hasta hace pocas décadas. Tesis reafirmada por Hart (1992), quien agrega que desde hace unos años la academia viene profundizando sobre los procesos relacionados a la gestión de estrategias desde diversas perspectivas (por ejemplo, Ansoff, 1965; Barnard, 1938; Hofer y Schendel, 1978; Lindblom, 1959; March y Simon, 1958; Mintzberg, 1973; Quinn, 1978); pero que estos diferentes enfoques han generado una enorme variedad de modelos conceptuales que compiten o se superponen dando lugar a pocos conocimientos acumulativos. En su intento de aclarar el concepto, Rabin y Miller (2000) señalan tres elementos que se repiten en las definiciones: 1) los objetivos organizacionales; 2) el entorno en el que la organización opera y 3) los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades organizacionales. En esta línea los autores definen a la 'gestión estratégica' como el proceso en el cual se diseña una estrategia en busca de alcanzar los objetivos planteados por una organización, a través del uso de las capacidades y recursos disponibles en un contexto dinámico.

Teniendo esto en cuenta y partiendo de la definición de las RP que resalta como objetivo principal el hecho de crear y fortalecer vínculos entre la organización y sus públicos; Murphy (1991) apunta que la academia le ha prestado gran atención a cómo deberían construirse dichos vínculos para que sean apropiados: ¿deberían los y las profesionales de RP enfocarse en persuadir a los públicos para que estén alineados a las creencias organizacionales? o ¿el propósito de las organizaciones debería atender a los intereses y las motivaciones de sus públicos? y ¿cuál es el mecanismo necesario para resolver discrepancias cuando no hay coincidencia entre los intereses de la organización y sus públicos? Para la autora, estas preguntas han sido alimentadas por perspectivas históricas, sociológicas, éticas y otras.

Por su parte, Laskin (2009) señala que los modelos de RP y la teoría de la excelencia en general -sobre la que profundizamos en apartados anteriores- a menudo se consideran las perspectivas teóricas más dominantes en las RP. Para el autor, las raíces de los modelos probablemente se remontan a la publicación, *"Organizations and Public Relations: Testing a Communication Theory"* de Grunig en 1976, quien analizó el uso de diferentes tácticas por parte de profesionales de las RP. El total de 16 de tales tácticas se clasificó en dos grandes grupos: los que representan las comunicaciones sincrónicas y las diacrónicas. Las comunicaciones sincrónicas tienen como propósito alinear a los públicos con las necesidades de la organización, mientras que las diacrónicas procuran crear un diálogo en busca de una solución que pueda beneficiar tanto a la organización como a sus públicos.

Xifra (2000) sostiene que estos resultados del programa de investigación de Grunig de 1976 no fueron muy convincentes y que los cuatro modelos desarrollados por Grunig y Hunt (2000) basados en la investigación empírica; en la historia de su práctica y su posterior extrapolación a la actualidad significan una verdadera revolución científica en el campo de las RP. De hecho, Grunig (1984) también concluyó que los términos 'sincrónico' y 'diacrónico' (que literalmente se traducen como 'en un momento' y 'en dos momentos') no describen correctamente lo que tenían en mente para definir los dos tipos de RP. Por ello, el autor reemplazó ambos términos por 'simétrico' y 'asimétrico' para describir el propósito de las RP en la búsqueda de una comunicación organizacional equilibrada, que supere el desequilibrio y los efectos sobre los públicos (Grunig, 2013). A partir de allí, se definieron los cinco modelos ampliamente difundidos y estudiados que pretenden definir las distintas maneras de ejercer las RP (Oliveira dos Santos, y Capriotti, 2019; Grunig y Hunt, 2000; Xifra, 2000; Dozier et al., 1995; Murphy, 1991; Bernays, 1990 y otros/as): *agentes de prensa/Publicity; información pública; asimétrico bidireccional; simétrico bidireccional y modelo de motivación mixta*. Sobre estos dos últimos, vamos a explayarnos brevemente a continuación.

- *Simétrico bidireccional*

Este modelo comienza a teorizar en los años 50 y constituye la base de la teoría de excelencia de RP; en palabras de Grunig (1992: 16): *"Excellent organizations 'stay close' to their customers, employees, and other strategic constituencies"*. Plantea que las RP cumplen el rol de mediar entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambas partes; es decir que desde este modelo, la organización tiene la voluntad de escuchar y responder a las inquietudes e intereses de sus partes interesadas clave (Grunig y Hunt, 2000). La diferencia con el modelo asimétrico está en que la respuesta por parte de la organización será sustantiva y no solo un cambio discursivo.

Bajo esta perspectiva, en la práctica combina conceptualizaciones tanto del campo de la comunicación como de las ciencias sociales, dejando de lado los instrumentos

de comunicación persuasiva. Se procura entonces generar una relación dialógica que implica la existencia de influencias recíprocas en las que, tanto la organización como los públicos, tienen la posibilidad y la competencia de apuntar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro (Krohling-Kunsch, Kunsch, 2007; Grunig y Hunt, 2000). En concreto, quien ejerza el rol de RP no intentará convencer a los públicos de que la organización tiene razón -lo que de todos modos resulta bastante complejo e improbable- sino que intentará crear las circunstancias para que opiniones diferentes se aúnen en un esfuerzo colaborativo y encontrar una solución que tome en consideración todos los factores relevantes (Álvarez-Nobell, 2013).

En este modelo, los roles de emisor o receptor no están establecidos con anterioridad ya que una iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que los dos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Esto conlleva una interacción en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo emisor y receptor. La investigación formativa es una actividad esencial para monitorear la percepción de los públicos sobre la organización y sus conductas consecuentes. Estos resultados permiten planificar y ejecutar estratégicamente en función de sus intereses. Por su parte, la investigación evaluativa o sumativa mide e interpreta la comprensión recíproca entre públicos y organización (Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, 2015).

- *Modelo de motivación mixta*

En respuesta a las críticas del bidireccional modelo simétrico de RP, en su mayoría por la dificultad que implicaba su aplicación, Murphy (1991) lo examinó desde la teoría del juego contrastando: 'juegos de pura cooperación', donde la organización se adapta a lo que sus públicos quieren y viceversa -y cuyo resultado acaba siendo la insatisfacción de ambas partes ya que doblegarse frente a los deseos del otro no genera satisfacción- y 'juegos de motivación mixta', en que ambas partes tienen intereses particulares pero les interesa alcanzar una solución común aceptable. En definitiva, Murphy combinó los principios de teoría del juego con los conceptos de asimetría y simetría para construir el modelo de motivación mixta.

Como resultado, el nuevo modelo se presenta como un híbrido en el cual una organización intenta cumplir con sus propios objetivos mientras que al mismo tiempo intenta ayudar a otros a lograr el suyo (Grunig, 2013; Aitken-Turff y Jackson, 2006; Murphy, 1991). Se trata entonces de una mezcla del tercer y cuarto modelo de Grunig y Hunt (2000) ya que responde a un modelo simétrico bidireccional, pero sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo último y explícito. Grunig (2001) apoyó este enfoque afirmando que describe la simetría en la forma en que él originalmente había previsto y señaló que la práctica de RP involucra tácticas asimétricas y simétricas pero que las más efectivas responden más al segundo modelo con algunos componentes del modelo asimétrico (Grunig, 2013).

Si bien este debate no deja explícito un nuevo modelo, Arceo-Vacas (2004) plantea que de esa mezcla resulta específicamente una quinta propuesta que es óptima. En esta línea, también se lo conoce como el ‘modelo simétrico de motivación mixta’ (Dozier et al., 1995) que según Otero-Alvarado (2002) pone en evidencia el papel fronterizo de las RP entre la organización y sus públicos en busca de un espacio común de entendimiento entre intereses muchas veces contrapuestos. Incorpora la dimensión contractual de una relación, una dimensión conflictual poco conocida de las RP y un horizonte de entendimiento lejos de planteamientos utópicos, aspectos que la autora ha profundizado, sobre todo aplicados a la gestión de acontecimientos especiales (Otero, 2005).

Estos modelos y su influencia han determinado el campo de las RP eclipsando muchas veces otras propuestas en favor de una amplia aprobación, uso y aplicación a nivel profesional como a través de varios proyectos de investigación (entre ellos, Grunig et al., 1995; Turk, 1985; Grunig, 1984). Pero la prueba más grande fue el modelo de excelencia de Grunig y Grunig (1992) que reafirmó el valor que agrega a una organización mantener un comportamiento simétrico con sus públicos de interés aunque implique mantener intereses particulares. Un paso más allá, el *Comparative excellence framework for communication management* (Tench et al., 2017), entiende a las RP como un puente entre la gestión estratégica y las necesidades e intereses de las partes.

3.5.2. Engagement, escucha activa y diálogo genuino

En definitiva, dicho puente es visible a partir de conceptos como el de ‘*engagement*’ (compromiso en español) definido por Yousuf (2018) como un acto de interacción intencionada entre dos o más actores -desde individuos hasta instituciones- que están dispuestos a intercambiar recursos para alcanzar un beneficio mutuo. Kang (2014) señaló que el concepto de *engagement* carece de una definición y operacionalización sólidas. Por lo que ella y otros, p. Ej. Macnamara (2016), han evaluado la literatura interdisciplinar y realizado propuestas para una comprensión multidimensional del constructo.

En la literatura sobre psicología organizacional, Erickson (2008) lo describe como un compromiso que implica un nivel de pasión e inversión de esfuerzo discrecional. Más específicamente, la autora identifica tres etapas o tipos de *engagement*:

1. Nivel cognitivo y afectivo (emocional) básico: vínculo psicológico formado a través de una combinación de procesamiento cognitivo de la información y de compromiso afectivo (es decir, apego emocional como sentido de pertenencia y sentimiento de valor). Aquí el *engagement* se manifiesta en el interés por saber o conocer respecto de la organización o en tener un sentimiento positivo hacia la misma.

2. *Nivel de compromiso afectivo más profundo:* compromiso emocional positivo más allá del agrado o la atracción. Aquí el *engagement* se traduce en sentimientos como entusiasmo, emoción, orgullo y/o pasión.
3. *Participación:* Aquí el *engagement* se analiza en términos de nivel de participación en actividades de la organización e implica el empoderamiento de las partes involucradas que se logra de manera más efectiva.

Dentro de la literatura de estudios de comunicación, Craig señala que esta implica ‘hablar y escuchar’ a los múltiples públicos (2006). Desde esta premisa, las teorías de gestión de públicos plantean que la comunicación es el vehículo a través del cual las organizaciones escuchan, se adaptan y persuaden a sus grupos de interés. Por lo tanto, el *engagement* facilita la comunicación de una organización con las partes interesadas e involucra regularmente diálogo y discusión entre los actores presentando matices en el tono que van desde el cooperativo al conflicto envolvente (Taylor y Kent, 2014). Cabe destacar que las interacciones comprometidas no son equivalentes a la fuerza del vínculo, aunque sí pueden activarlo. Si la relación de compromiso continúa nutriéndose a través de la interacción continua, la fuerza del lazo naturalmente podría aumentar o no (Yousuf 2018; Berardo et al., 2014).

Desde esta perspectiva y tomando como base los niveles de *engagement* propuestos por Erikson (2008), Zerfass et al., (2018) definieron los siguientes indicadores utilizados en el reconocido estudio (ya mencionado) *European Communication Monitor* en su edición 2016-2017:

1. *Nivel cognitivo y afectivo (emocional) básico:* los públicos se informan sobre la organización por cuenta propia (ej. ver sitios web; seguir en Facebook o Twitter; instalar *apps*; visitar eventos; suscribirse a revistas); los públicos comunican activamente con la organización o dan información de retorno (cartas o emails; comentan o pulsan ‘me gusta’ en social media; llaman al teléfono de atención; responden cuestionarios).
2. *Nivel de compromiso afectivo más profundo:* los públicos hablan positivamente de la organización a otras personas (ej. comparten publicaciones en redes sociales recomiendan productos o servicios) y se convierten en apoyos institucionalizados (ej. como miembros de una comunidad de marca).
3. *Participación:* los públicos trabajan juntamente con la organización (ej. participan en grupos de clientes/as o diálogos de *stakeholders*; se ofrecen como voluntarios) e influyen la toma de decisiones de la organización (ej. como miembros de comités asesores, juntas).

Para poder gestionar estos niveles de *engagement*, Yang (2018) apunta que las organizaciones toman decisiones basadas en tres factores:

- *Relevancia de las partes interesadas*: las organizaciones a menudo tratan con múltiples públicos simultáneamente por lo que resulta complejo mantener el mismo nivel de compromiso con todas las partes interesadas de manera similar. Por lo tanto, el tipo de relación que una organización tiene con un determinado público influirá en la cantidad de recursos que se utilicen para construir, mantener o modificar esa relación. Desde la perspectiva tradicional, es más probable que los grupos accionistas sean los más importantes y por ello, se destinen mayores recursos durante un largo período de tiempo con el objetivo a incrementar los niveles de *engagement* -tesis que debería ampliarse en empresas de triple impacto, cuyos objetivos y estrategias involucran otros niveles de públicos y su relevancia-.
- *Recursos organizacionales*: para lograr mayores niveles de *engagement*, se necesitan recursos organizativos. Dependiendo de la profundidad de la experiencia de las partes interesadas y la duración de su participación, el requisito de recursos organizacionales puede variar. Dichos recursos se refieren tanto a recursos financieros (por ejemplo, financiamiento designado) como a recursos humanos (profesional de RP, gerentes/as de comunicación, etc.). Las organizaciones pueden asignar diferentes recursos para interactuar con distintas partes interesadas.
- *Orientación de participación*: el nivel de participación de los públicos, medido en términos de *engagement*, es un mecanismo que permite a las organizaciones monitorear las preocupaciones de los públicos, lo cual implica una comunicación respetuosa y multilateral. El autor presenta dos perspectivas clave para comprender la participación de las partes interesadas que dominan la literatura. La primera se encuentra centrada en el mercado y sugiere que las estrategias corporativas sólidas implican naturalmente una gestión ética de los intereses de los públicos. Es decir, las corporaciones abordan las preocupaciones de las partes interesadas y el *engagement* se deriva de esta promesa. Sin embargo, este enfoque ha sido criticado por pasar por alto a las partes interesadas con menos poder/influencia y por el hecho de que las empresas y públicos a menudo tienen relaciones asimétricas. En contraste, la segunda perspectiva, centrada en la RSC, sostiene que las organizaciones deben atender no solo a las partes interesadas principales, como empleados/as, clientes/as y los/las accionistas, sino también a las ONG y grupos comunitarios.

A partir de esta última perspectiva, el *engagement* se vuelve más complejo que un fenómeno experimentado sólo por los públicos o una estrategia promulgada de

manera independiente por las organizaciones: involucra un proceso que incluye a ambos actores. Más aún si tenemos en cuenta afirmaciones como las de Yousuf (2018) que aseguran que el/la usuario/a tiene el mando y puede participar y enunciar mensajes y asociaciones de marca de forma indiscriminada. Con esto nos acercamos al concepto de 'prosumidor/a' (acrónimo de productor/a y consumidor/a) acuñado por Alvin Tofler (1980), que viene a revertir la pasividad del receptor tradicional de mensajes, para avanzar en la idea de un sujeto empoderado, capaz de asumir simultáneamente los roles de productor y consumidor de contenidos (Islas, 2010).

Estas ideas se complejizan aún más si entramos en el terreno de la 'transmedia', definida por Scolari (2015 y 2014) y Jenkins (2003) como un tipo de relato donde la historia se despliega en múltiples plataformas de comunicación y en el cual una parte de los/las consumidores/as asume un rol activo (prosumidor) en ese proceso de expansión. Entonces, las experiencias transmedia en su constitución y potencial albergan la promesa de un diálogo indispensable entre la marca y sus públicos para participar colectivamente en la construcción de la narrativa y su significado, a los fines de promover una comunicación genuina y nuevas alternativas de *engagement* (Ardini y Caminos, 2019; Ruiz-Muñoz y Ruiz-Mora, 2018).

Relacionando estas perspectivas de *engagement*, prosumidores, transmedia, diálogo y construcción colaborativa del discurso y desde el enfoque contemporáneo de la comunicación -bidireccional, dialógico y orientado a las relaciones-, Macnamara (2016) realiza aportes acerca de la escucha organizacional planteando que hablar de 'diálogo' implica más que el acto comunicativo de tomar turnos para hablar. El diálogo, que se ha identificado como fundamental para la gestión de *engagement*, debe entenderse como hablar y escuchar recíprocamente.

Aunque hay indicios de que una mayor escucha por parte de organizaciones puede hacer que el *engagement* sea significativo y mutuamente beneficioso, los resultados de la investigación llevada adelante por el autor estiman que el 80% de los recursos y esfuerzos de comunicación de las organizaciones se centran en hablar, como a través de publicidad, comunicados de prensa y entrevistas, sitios web, tweets, publicaciones de blogs, etc. Algunas organizaciones admitieron que hasta el 95% de su supuesta comunicación está difundiendo información (es decir, hablando). Y cuando están escuchando, se encontró que era principalmente instrumental y con el foco puesto en la organización (Macnamara, 2016).

Frente a estos resultados y teniendo en cuenta el propósito fundamental de las RP y la definición de *stakeholders* de Freeman (1984), queda claro que una organización está involucrada en una serie de relaciones con sus múltiples públicos y que cada actor tiene su propio conjunto de expectativas y necesidades que son complejas y dinámicas. Esto sugiere la necesidad de una comunicación continua y ha vuelto cada vez más relevante que públicos y organizaciones se involucren en un diálogo genuino

sobre sus habilidades y expectativas mutuas. En esta línea, Zadek y Hummels (1998:1375) añaden que:

Stakeholder dialogue can be seen as a means of accounting for an organization's performance but also a route for deepening shared values between the organization and stakeholder groups.

3.5.3. Actividades y procesos

Según Carranza et al. (2020), fenómenos como el de la 'infoxicación' (intoxicación por exceso de información) y que Capriotti (2010) definía como la saturación de mensajes y la *hipermediatización* de la realidad, obligan a las organizaciones a enfrentar el gran desafío de ser identificadas, diferenciadas y preferidas por sus públicos. Por esta razón, la imagen que se construye en la mente de los públicos -a partir de la identidad organización y gracias a las estrategias de comunicación de dicha identidad- ha ganado terreno en la gestión de las RP. En palabras del autor:

...en la medida en que se planifiquen y gestionen los elementos que pueden incidir en la composición de esa imagen, estaremos garantizando el éxito o al menos evitando el fracaso en la interrelación de nuestras organizaciones con sus grupos de interés (Capriotti, 2010:16).

A partir de esta premisa, Capriotti (2009) señala que la gestión estratégica de la comunicación involucra tres etapas:

1. *Análisis estratégico de la situación*
2. *Definición del perfil de identidad*
3. *Comunicación del perfil de identidad*

En apartados anteriores profundizamos estos ítems cuando hablamos sobre públicos y contextos. Aquí nos detendremos en conceptualizar el perfil de la identidad corporativa y sus estrategias de comunicación y que permitirá comprender las maneras en las que la organización desea ser vista por sus públicos y el despliegue de acciones, medios y canales para influir en la imagen percibida por sus grupos de interés.

3.5.4. Del 'decir' al 'hacer': comunicación y conducta corporativa

La identidad de una organización puede ser definida desde dos enfoques: el enfoque de diseño, que se limita a definirla en términos de su representación icónica (que acaba en el desarrollo de la identidad visual corporativa o IVC por su siglas) y el enfoque organizacional, más amplio y profundo, desde el que parten definiciones como la de Porto-Simões et al. (2005) y Capriotti (1999), quienes describen la identidad corporativa como el conjunto de aspectos que determinan el carácter o la

personalidad de una organización. O la de Villafañe (1999), que la considera el ‘ser’ de la organización porque refleja su esencia o la de Whetten y Mackey (2002) que la identifican como aquellos aspectos de identidad que una organización reconoce como los más duraderos y distintivos.

En definitiva, estas son algunas de las tantas definiciones que también Capriotti (2009) menciona señalando que acaban siendo, en muchos casos, complementarias e interrelacionadas. Y el autor termina definiendo la identidad corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia de las otras organizaciones de su entorno” (Capriotti, 2009: 21). Además, añade que estas características son dinámicas y evolucionan al ritmo de la estructura organizacional y de los cambios del entorno.

Ahora bien, todas las organizaciones -como bien lo dice Watzlawick et al (1973) en su primer axioma de la comunicación humana “Es imposible no comunicar”- con el simple hecho de existir y de ser perceptibles, envían a su entorno un volumen determinado de información de manera voluntaria o involuntaria (Chaves, 2005). Con ello, Capriotti (2009) remarca que las manifestaciones comunicativas de la identidad corporativa dejan de ser solamente los mensajes ‘simbólicos’ elaborados desde el interior de esta (comunicación corporativa), para incluir otro aspecto clave: la conducta organizacional es decir, su devenir diario que también comunica (ver Figura 35).

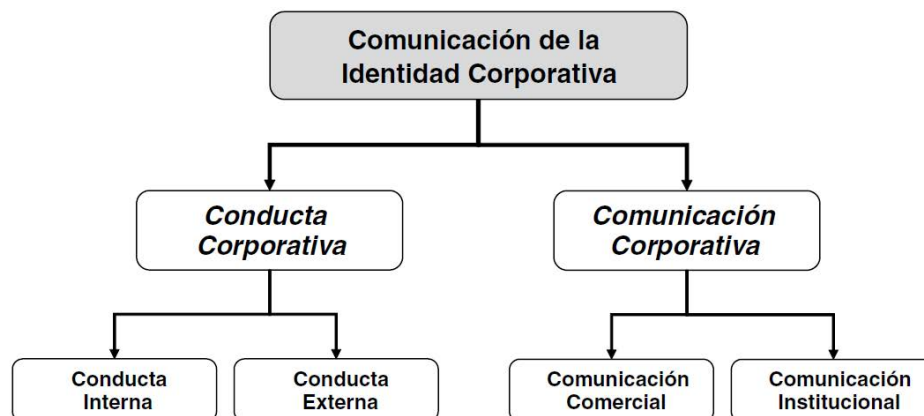


Figura 35. Formas de comunicación de la identidad corporativa. Fuente: Capriotti (2009).

A partir de esta premisa y desde la comunicación corporativa, la organización envía mensajes que pretenden reflejar el sistema de rasgos identitarios, atributos y valores para señalar el valor diferencial que dará a sus públicos, procurando que la identifiquen y diferencien de otras organizaciones. Estos mensajes conllevan un conjunto de decisiones estratégicas y entre ellas, Capriotti (2009) plantea la

necesidad de determinar la elección de la orientación y de los lineamientos del perfil de identidad corporativa y toma como punto de partida el planteamiento global de Porter (1982 y 1989) sobre estrategia competitiva general. Como resultado, el autor propone tres posibles estrategias Capriotti (2009):

1. *Estrategia de asociación:* la organización busca imitar al referente de imagen del sector con la intención de que la marca sea asociada a las características que ya identifican esa marca líder y seguir su ‘estela’. Esto resulta relativamente simple pero no asegura la diferenciación ni la preferencia en relación con las otras entidades competidoras.
2. *Estrategia de diferenciación:* el objetivo es crear y gestionar diferencias, añadiendo valor para los públicos y separándose de las entidades competidoras. Desde esta estrategia tanto la comunicación como la conducta corporativa deben esforzarse en desarrollar los aspectos radicalmente diferenciales (estrategia de alta diferenciación) o, partiendo de una base común de atributos compartidos, la diferenciación se enfoca en solo un atributo (estrategia de baja diferenciación). Es una estrategia más compleja y difícil, pero permite la identificación y diferenciación y también facilita la preferencia por parte de los públicos.
3. *Estrategia mixta:* en la cual una organización, para abrirse camino en el mercado, opta en principio por asociarse hasta lograr una posición consolidada para luego migrar hacia una diferenciación que le permita alejarse del líder y competir abiertamente con él.

Una vez definida la orientación de la estrategia, hay que definir la estructura del perfil de identidad corporativa, es decir, determinar los rasgos, atributos y valores de identificación básicos asociables a la organización. De aquí surge la identidad a comunicar y que atravesará el contenido de los mensajes que los públicos recibirán a través de diferentes canales de comunicación que la organización gestionará. Respecto a los atributos, se identifican tres tipos Capriotti (2009):

Los rasgos de personalidad - ¿Cómo somos?: conjunto de las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la organización; su forma de ser y de expresarse (por ejemplo: joven, moderna, dinámica, divertida, etc.).

Los valores institucionales - ¿En qué creemos?: valores o principios que la organización asume como institución social en relación con su entorno procurando generar credibilidad y confianza (entre ellos, ética corporativa, compromiso, cuidado del planeta, fomento de la cultura.). Ya tratados en el apartado ‘Personalidad, objetivos y públicos’.

Los atributos competitivos - ¿cómo hacemos nuestro negocio?: conceptos instrumentales orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la

organización con la intención de atraer a sus públicos y lograr su fidelidad. Expresan las ventajas, beneficios o soluciones que identifican y diferencian a la organización (por ejemplo: calidad, variedad, servicio al cliente, tecnología, precio, etc.).

1.5.5. Áreas de trabajo

La profesión de RP se ha visto considerablemente afectada por los profundos cambios estructurales surgidos de la globalización, la digitalización y la mediatización. Sumado a esto, como ya hemos mencionado, la función de RP intenta migrar del rol meramente táctico a un rol más estratégico y directivo que acompañe la toma de decisiones organizacionales (Michaelson y Stacks, 2017; Moreno et al., 2017; Dozier, 1992). Si bien desde la academia, el estudio de los roles de los/las profesionales de las RP ha desarrollado dos tipologías tradicionalmente aceptadas en el campo: quienes se ven como gestores/as de la comunicación y quienes se ven como técnicos/as en comunicación; pocas investigaciones han abordado cómo se configuran estos roles de los/las profesionales (Berkowitz y Hristodoulakis, 1999).

Autores como Berkowitz y Hristodoulakis (1999) y Dozier (1984) señalan que cuando se desempeña un papel técnico, las RP ocupan un departamento periférico dentro de la organización; no participan en la toma de decisiones de gestión; se preocupan por los asuntos operativos del día a día y llevan a cabo la mecánica de comunicación de bajo nivel necesaria para implementar las decisiones tomadas por otras personas o áreas. Por lo general, brindan servicios como redacción, edición, fotografía, contratos con los medios y producción de publicaciones. Avanzar hacia un rol estratégico gerencial implica que los y las profesionales tomen predominantemente decisiones sobre políticas y sean responsables del éxito o fracaso del programa.

A su vez, deben preocuparse principalmente por decisiones a largo plazo orientadas hacia el exterior en lugar de resolver problemas técnicos a corto plazo. Por lo tanto, un departamento de RP orientado a la gestión se dedica a una serie de tareas, tanto de forma reactiva como proactiva, derivadas de la función de la organización. Implica investigar y monitorear de manera continua los impactos de las acciones de la organización; ayudar a establecer objetivos, diseñar filosofías organizacionales a corto y largo plazo e incluso contribuir al proceso de presupuestación.

Por su parte, Wilcox et al. (2012) detallaron el siguiente listado de acciones o actividades clave que puede desarrollar un/a profesional del campo de las RP a partir de un monográfico de la *Public Relations Society of America (PRSA)*²¹⁸:

²¹⁸ La *Public Relations Society of America (PRSA)* es la organización profesional líder en Estados Unidos que reúne a más de 30,000 miembros profesionales y estudiantes. La PRSA está representada colectivamente en los EE. UU. por 110 capítulos y 14 secciones de interés profesional y en casi 375 campus universitarios a través

- *Asesoría*: aconseja a los niveles directivos respecto de políticas, relaciones y comunicación.
- *Investigación*: analiza actitudes y comportamientos con el fin de planificar las estrategias de RP. Dicho estudio puede utilizarse para crear una comprensión mutua o influir y persuadir a los públicos.
- *Relaciones con los medios (gabinete de prensa)*: trabaja con los medios de comunicación o con blogueros cuando pretende cobertura informativa (*publicity*) o para que actúen en función de los intereses de la empresa.
- *Publicity*: información que un medio de comunicación difunde sobre actividades, actos o acontecimientos de una organización mediante noticias que ella no suscribe y es ese medio quien controla el mensaje que suele ser el resultado informativo de una acción de comunicación de la organización.
- *Relaciones con los/las trabajadores/as*: responde a las preocupaciones, necesidades de información y de motivación de empleados/as de una empresa.
- *Relaciones con la comunidad*: planifica actividades con la comunidad para mantener un entorno mutuamente beneficioso, tanto para la empresa como para la propia comunidad.
- *Relaciones institucionales*: desarrolla una participación eficaz en la política pública y ayuda a la empresa a adaptarse a las expectativas públicas. Este término también se utiliza en las administraciones públicas para describir sus actividades de RP y en muchas corporaciones como término genérico que abarca múltiples actividades de RP.
- *Asuntos gubernamentales*: área de las relaciones institucionales que se encarga de la gestión de las relaciones directas con los poderes públicos en nombre de la empresa. El *lobbismo* es parte del programa de asuntos gubernamentales.
- *Gestión de conflictos potenciales (issues management)*: identificación y resolución de diversos asuntos o temas que pueden afectar a la empresa.
- *Relaciones financieras*: creación y mantenimiento de la confianza de los públicos inversores y de buenas relaciones con la comunidad financiera. También se conocen como relaciones con los/las inversionistas o con las/los accionistas.

- *Relaciones sectoriales*: relaciones con otras empresas del sector y con los sindicatos.
- *Desarrollo/captación de fondos (fund-raising)*: demostración de la necesidad y fomento del apoyo del público a la empresa, sobre todo mediante contribuciones financieras.
- *Relaciones multiculturales/diversidad del lugar de trabajo*: relaciones con los individuos y públicos en una variedad de grupos culturales
- *Eventos especiales*: fomento del interés sobre una persona, producto u organización mediante un acontecimiento programado; también actividades diseñadas para relacionarse con los públicos y atender sus opiniones.
- *Comunicación de marketing*: combinación de actividades diseñadas para vender un producto, servicio o idea, incluidas la publicidad, el material complementario, la *publicity*, la promoción, el correo directo, los salones comerciales y los eventos especiales.

Finalmente, el *European Communication Monitor* y el *Latin American Communication Monitor* (Zerfass, et al., 2020; Moreno et al., 2019) establecen las áreas de trabajo enumeradas a continuación:

- Comunicación en general (generalista)
- Consultoría, asesoramiento, *coaching*, gestión de cuentas de clientes clave (internamente/externamente)
- Relaciones con los medios, portavocía
- Comunicación interna, gestión del cambio
- Comunicación financiera, relaciones con los inversores
- Marketing, marca, comunicación con el consumidor
- Relaciones con el gobierno, asuntos públicos, *lobbying*
- Comunicación internacional
- Comunicación online, *social media*
- Comunicación de crisis
- Relaciones con la comunidad
- Publicaciones y medios corporativos
- Eventos
- *Sponsoring*, patrocinio y mecenazgo
- Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible

- Diseño corporativo, gráficos, fotografía
- Monitorización, medición, evaluación
- Estrategia y coordinación de la función de comunicación

Actualmente, la función de RP -y de cada área de trabajo específicamente- debe ser diseñada para responder a la vorágine de cambio que caracteriza nuestra cultura global hipermoderna. Según Verhoeven y Verčič (2017), las organizaciones tienen que adaptarse a estos cambios para sobrevivir y los resultados del *European Communication Monitor 2017* (Zerfass et al. 2017) muestran cómo los y las profesionales de la comunicación de Europa están ayudando a sus organizaciones a funcionar en esta cultura llena de paradojas. Por ejemplo, si bien la creencia en la racionalidad, la ciencia y la tecnología es más mayor que nunca, también lo es la crítica a los avances científicos y las aplicaciones tecnológicas. Otra paradoja organizacional hipermoderna típica es que las organizaciones deben ser abiertas y flexibles, pero al mismo tiempo deben administrar y controlar cuidadosamente su entorno interno y externo para alcanzar sus objetivos (por ejemplo, obtener ganancias y aumentar el empleo). Mientras tanto, la dirección de las organizaciones se enfrenta constantemente a todo tipo de intereses y opiniones contradictorias, no solo fuera sino también dentro de las mismas. Es más, se espera que las organizaciones reflexionen continuamente sobre su propio comportamiento y el papel que desempeñan en la sociedad en general.

1.5.6. Canales e instrumentos

Actualmente el trabajo de quienes ejercen la profesión de RP está en gran medida condicionado por los medios digitales y la virtualidad -y sobre todo por las redes sociales-. Según Plowman et al. (2015), con el auge de internet prácticamente toda comunicación puede ser vista por el 40 por ciento de las personas en la tierra que podrían acceder a ella, sea esa comunicación para ellas o no. Entonces, hay pocas formas de limitar el mensaje original para que solo lo vean los llamados públicos objetivo.

Sin embargo, los autores señalan que a pesar del enorme volumen de información que se transmite a través de la red, la mayoría de las personas nunca ven gran parte de los mensajes y, en realidad, preocuparse por los que ven o responder a ellos es una posibilidad aún más remota. Además, se preguntan: si un mensaje no está dirigido expresamente ¿realmente vale la pena para alguien? Intentando dar respuesta a esta pregunta, Plowman et al. (2015) apuntan que si una persona, que no formaba parte del público objetivo pero decide actuar o participar en la conversación, esa persona ya no está con el público en general, sino que se ha convertido en parte de un grupo objetivo más específico. Lo cual demuestra que, en

un momento dado, cualquier persona puede sintonizar al azar la información de una organización o un diálogo entre esa organización y sus públicos objetivo.

Esto se corresponde con la definición de público latente y difuso a partir de la combinación de la teoría situacional de los públicos de Grunig y Hunt (1984) y la teoría de los vínculos de Esman (1972). El elemento latente sugiere un público periférico que está listo para responder pero que no lo hará hasta que active un mensaje y el aspecto difuso reconoce que es difícil identificar a estos públicos hasta que realmente responden.

Al identificar los públicos objetivo y anticipar los públicos difusos y latentes, las organizaciones pueden planificar formas de interactuar con todos los públicos potenciales y, por lo tanto, fomentar las comunicaciones efectivas en el mundo actual de los medios digitales. En los últimos años, el panorama digital ha evolucionado rápidamente, fusionando nuevos sitios, complementos y herramientas analíticas para lograr una estrategia altamente sofisticada y dirigirse a los múltiples públicos. Esta circunstancia ha cambiado profundamente la forma en que los y las profesionales están utilizando canales e instrumentos para cumplir con las metas y objetivos de la comunicación.

Ya Capriotti en 2009, sostenía que la organización y los públicos disponían de tres numerosos canales para comunicarse y relacionarse: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo (ver Figura 36). Por medio de dichos canales, los públicos obtenían dos tipos de información sobre las organizaciones: la socialmente mediada e información directamente experimentada. La primera se refiere a aquella información que llega a las personas previamente ‘filtrada’ por otras fuentes que actúan como ‘filtros’, realizando un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que les llega desde la propia organización o desde otras fuentes. Es decir que la información que llega a los públicos se encuentra previamente manipulada por los canales según sus pautas. La segunda (directamente experimentada) es aquella obtenida por medio de la experiencia personal de los individuos con las organizaciones. Así, los públicos obtienen información de la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo las posibles desviaciones entre el ‘hacer’ (conducta corporativa) y el ‘decir’ (comunicación corporativa) de las organizaciones (Capriotti, 2009).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

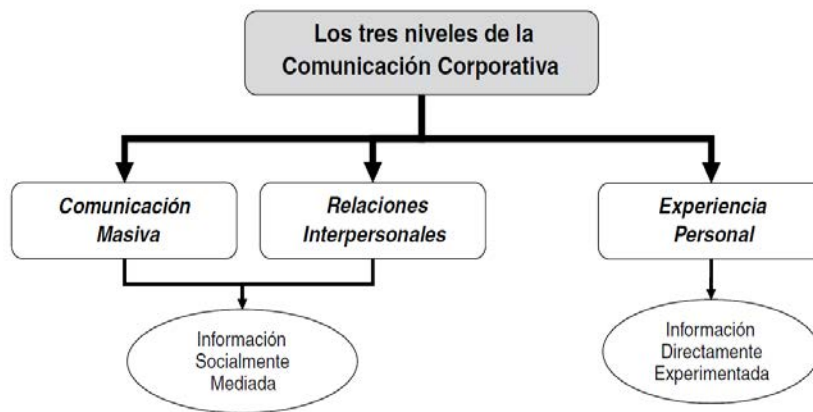


Figura 36. Formas de comunicación de la identidad corporativa. Fuente: Capriotti (2009).

Por otro lado -al igual que con las áreas de trabajo del campo de las RP-, tanto el *European Communication Monitor* (desde 2007) como el *Latin American Communication Monitor* (desde 2014) llevan realizando estudios longitudinales para identificar cuáles son los canales e instrumentos más utilizados por quienes ejercen el rol de las RP (Zerfass et al., 2007; Moreno et al., 2014). Se definieron los siguientes:

- Medios impresos (diarios y revistas)
- Medios de comunicación online (diarios y revistas)
- TV y radio
- Publicaciones organizacionales/medios propios (revistas de empleados/as/clientes/as)
- Comunicación online vía webs, e-mail, intranets
- Social media/redes sociales (Blogs, Twitter, Facebook y análogos)
- Comunicación a través de móviles (aplicaciones, sitios web para celulares/tablets)
- Eventos
- Comunicación cara a cara
- Comunicación no verbal (diseño, arquitectura corporativa)

Respecto a los resultados, en el reporte 2016-2017 del *Latin American Communication*, (Moreno et al., 2017) manifiesta que para los y las profesionales de la comunicación de Latinoamérica, los canales e instrumentos más importantes son las redes sociales; mientras que en Europa se valora en mayor medida la comunicación *online* vía web, *emails* e intranets. Además, en las dos regiones se

aprecia un ascenso de los niveles de relevancia de la comunicación online y de la comunicación cara a cara (Moreno et al., 2017).

También Capriotti, ya en el 2009 señalaba que el fenómeno de internet estaba facilitando las relaciones y la negociación entre la organización y sus públicos. A través de las nuevas herramientas digitales, los públicos pueden alternar activamente sus roles de emisores y receptores, dando lugar a una comunicación moderna de las siguientes características (Túñez-López, 2015:7):

Dialógica/Bidireccional: la comunicación se ha vuelto ‘conversacional’ ya que hay un flujo importante de información entre la organización (como emisor/receptor) y los diferentes públicos (como emisores/receptores).

Simétrica: la relación y el intercambio de información es equilibrado entre una organización (como emisor/receptor) y sus públicos (como emisores/receptores).

Reticular (*‘de muchos a muchos’*): la información no queda limitada a un foco central aglutinador de la difusión de información (la organización) sino que hay múltiples focos de irradiación de información sobre la organización (cada uno de los diferentes públicos). La comunicación se vuelve multidireccional.

Personalizada: la relación y el intercambio de información se puede realizar de forma individualizada (de la organización con cada uno de los públicos y/o con los miembros de un público) conociendo sus particularidades y necesidades.

De esta manera, las nuevas tecnologías facilitan la comunicación ‘*any-to-any*’ (todos/as con todos/as) y en todas las direcciones; de forma multilateral y por canales controlados y no (Túñez, 2015). Esta pérdida de control de la información condena la unidireccionalidad dando paso a las relaciones dialógicas al tiempo que aumenta la necesidad de incrementar la transparencia de gestión en la organización. Túñez-López se referirá al respecto aportando un modelo de *simetría interactiva* en comunicación organizacional: “la narración se construye y se modifica desde varios actores, desde múltiples emisores y a través de más de un canal (2015:1).

1.6. Medición y evaluación de las Relaciones Públicas

3.6.1. Características de la función

La función de medición y evaluación en comunicación, como parte fundamental del proceso de planificación estratégica y última etapa del modelo RACE (Martson, 1963), debería asumir gran relevancia y competitividad para la gestión de las organizaciones. La clásica afirmación ‘no se puede gestionar lo que no se mide’ resulta impostergable para el campo académico y profesional de la comunicación en

la actualidad. En esta línea el profesor de la Universidad de Boston, Donald K. Wright llegó a afirmar que si no comienza con investigación y acaba con evaluación, no se trata de RP (Wright, 1993).

Si bien cada vez más organizaciones están otorgando a la comunicación una función directiva lo que implica que las acciones de planificación estratégica se vuelven esenciales, Xifra (2005) sostiene que la investigación y su posterior evaluación son las más menospreciadas en el campo académico y profesional de la disciplina. De hecho, Macnamara y Gregory (2018) y Macnamara (2015) señalan que en la función de evaluación en relaciones, las RP han llegado a un punto muerto ya que hace décadas, numerosos estudios demuestran que esta se centra en los resultados organizaciones en lugar de los impactos de la comunicación en los públicos y la sociedad.

Macnamara y Gregory (2018), intentando comprender esta falta de tracción, se plantearon dos preguntas: ¿por qué los y las profesionales no evalúan o solo usan parte del conjunto de herramientas? y ¿por qué las mediciones y evaluaciones que se llevan a cabo no parecen tener una importancia significativa ni satisfacer las necesidades de la alta dirección?

Por su parte Matilla asegura que “el origen de esta carencia parecería centrarse en dos interrogantes no bien resueltos: el primero sería la definición concreta de qué es lo que se pretende medir y segundo, con qué metodología hacer frente a la medición” (2007:329).

Respecto a ‘lo que se pretende medir’, Macnamara y Gregory (2018) señalan que las preguntas son: *¿qué funciona, para quién, en qué circunstancias y cómo?* Por lo tanto, los modelos de evaluación proporcionan información sobre cómo se operacionaliza la comunicación estratégica. Específicamente, identifican lo que se pretende hacer, para quién y a qué intereses sirve la comunicación estratégica. En ese sentido, el diseño y el uso de modelos de evaluación reflejan la intención (planificación) y los resultados siendo una ‘ventana’ que permite observar los conceptos y principios aplicados en la práctica y los motivos e intenciones reales pero a menudo ocultos que dan forma a la acción.

Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell (2015), en su libro “Evaluación en comunicación estratégica” realizan un recorrido por los distintos modelos de planificación - muchos de ellos sistematizados a partir de Matilla (2008)- en los que la función de evaluación se presenta como una etapa fundamental de dicho proceso. Los autores presentan, por un lado la función de evaluación en los modelos de planificación estratégica basados en la perspectiva RACE (Matilla 2008; Krohling Kunsch, 2003; Sotelo, 2001; Arceo-Vacas, 1999; Hainsworth y Wilson, 1992; Black, 1980; Carrasco-Belinchón, 1977 y más). Aquí la planificación es de naturaleza dinámica e integrada y debe aunar las fases de diagnóstico para la determinación de públicos y objetivos; de selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de

comunicación y evaluación formativa (durante todo el proceso) y sumativa (al finalizar el proceso) de los distintos niveles y objetivos propuestos.

Por otro lado, los autores caracterizan a la función de evaluación en los modelos de planificación estratégica no basados en la perspectiva RACE, donde es posible diferenciar tipos de evaluación según cuándo y cómo se mide o a partir de la naturaleza de los resultados vinculada al tipo de objetivos que se pretenden comprobar:

Según cuándo y cómo se mide (Castillo-Esparcia, Álvarez-Nobell, 2015):

1. *Al final del proceso*, a partir de la revisión del cumplimiento de los objetivos o el valor que aporta a los mismos (Andrade, 2005; Costa Badía, 2001; Morley, 1998; Martín del Campo, 1998; Grunig y Repper, 1992; Bartoli, 1991; Broom y Dozier, 1989; Arceo-Vacas, 1988; Whiteaker, 1986; Chase, 1984; Jefkins, 1982; Middlenton, 1982; Eunes, 1981, entre otros/as).
2. *De manera continua y correctiva*, es decir, durante todo el proceso de planificación e implementación y posteriormente, evaluación de resultados finales obtenidos (Pena, 2001; Rodríguez-Bravo, 2001; Garrido, 2001; Libaert, 2000; González Herrero, 1998; Gronstedt, 1997; Lesly, 1971 y 1980; Chaves, 1966; Nielander y Miller, 1952; etc.).
3. *Cíclicamente* y, aunque no presentan el típico formato en espiral del modelo Marston (1963), son modelos sistémicos y por lo tanto, de comportamiento cíclico. Este grupo contempla las etapas anteriores de control de resultados y seguimiento del proceso, pero además prevé un modelo circular en el que los resultados se vuelven un *input* (a modo de *feedback*) para la etapa inicial (Arboleda-Naranjo, 2004; Bermejo, 2001; Xifra y Fita en Fita, 1999; Broom y Dozier, 1999; Gregory, 1996; D'Aprix, 1995; Grunig y Repper, 1992; Stephenson, 1960).
4. *Implícitamente*, ya que por la descripción de las etapas de planificación, los procesos de evaluación han de estar implícitos, con lo cual no se los especifica o no es posible individualizarlos (Fernández del Moral, 2005; Elizalde, 2004; Libaert, 2000; Bernays en Illescas, 2000; Regouby, 1988; Lacasa, 1998)

En términos de impactos, los autores presentan modelos que miden (Castillo-Esparcia, Álvarez-Nobell, 2015):

5. *La productividad* en comunicación y las repercusiones mediáticas que dicha producción genera (Lester-Potter, 2004; García-Falcón en Martín-Martín, 1995).
6. *El impacto que la planificación estratégica genera en los públicos en términos de imagen o cambio de actitud*: mediante modelos complejos, de tipo diagnóstico y formativo que implican la comparación entre atributos

iniciales (identidad) y los atributos percibidos en determinado público (imagen) (Andrade, 2005; Capriotti, 2004; Del Pulgar, 1999; Llano-Prieto, 1998; Harrison, 1995; Nager y Allen, 1984; Simon, 1966).

7. *La rentabilidad económica (ROI)*. Disciplinas como la publicidad y el marketing comprendieron mucho antes que la comunicación y las RP la importancia de medir el ROI (Aenaldi, 1968).
8. *Los comportamientos y actitudes desde una perspectiva del 'entendimiento'*. Emplean mayoritariamente técnicas cualitativas (Grunig y Hunt, 1984; Wylie, en Simon, 1976).

3.6.2. La evolución de los modelos

A partir de una extensa revisión de la literatura sobre evaluación en RP y comunicación estratégica corporativa, gubernamental y organizacional publicada entre principios de los años ochenta y 2016, tanto Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell (2015) como Macnamara y Gregory (2018), presentan un conjunto de modelos que identifican las etapas, los pasos y los procesos recomendados para planificar y evaluar en comunicación estratégica. Entre ellos se destacan la propuesta Yardstick de Lindenmann: una adaptación que Ritter hace del clásico modelo de Kaplan y Norton denominado *Balanced Scorecard*; el modelo de Planificación, Implementación, Impacto (PII) de Cutlip, Center y Broom; el modelo alemán del Control de Impacto (DPRG / ICV); el modelo de evaluación de la Comisión Europea; el *Communication Management Bridge*; el reciente modelo de AMEC y el modelo de pensamiento gerencial contemporáneo.

- Modelo de Planificación, Implementación e Impacto

Este modelo (PII) de Cutlip, Center y Broom (1985) es uno de los primeros modelos de evaluación desarrollados para las RP. En el mismo se identificó una variedad de impactos que incluyen, por ejemplo, el 'cambio social y cultural' (ver Figura 37). Si bien esto deja entrever una preocupación por la sociedad y la cultura, en sucesivas ediciones los autores aclaran que los cambios producidos a nivel social y/o cultural a los que hacen referencia, son aquellos previstos y planificados por la organización para lograr sus objetivos. Por consiguiente, esta perspectiva de evaluación posiciona a la comunicación como un proceso que implica la transmisión unidireccional de los mensajes de la organización (es decir, la persuasión), en lugar de un proceso de mutualidad, adaptación e interacción bidireccional.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

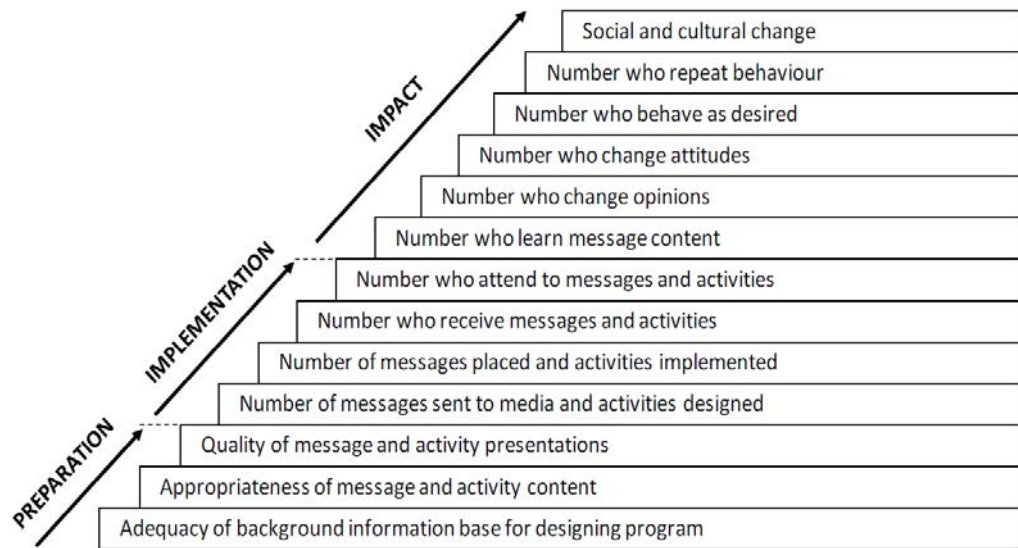


Figura 37. El modelo de Planificación, Implementación e Impacto (PII) de Cutlip, Center y Broom.
Fuente: Cutlip et al. (1985) en Macnamara y Gregory (2018).

- Modelo Yardstick

Lindenmann elaboró en 1993 el temprano Modelo *Yardstick* o regla de la efectividad (ver Figura 38). Fue definido como un modelo lógico de programa dispuesto verticalmente (en forma de regla) que presenta un conjunto de directrices o patrones que un/a profesional puede seguir si quiere medir efectividad en comunicación. Consta de tres etapas:

- *Básica*: se evalúa el producto. Es decir, lo que el/la profesional o la empresa produce (cantidad y calidad de folletos, noticias en la prensa, exposición mediática, eventos, entre otros).
- *Intermedio*: se mide si los mensajes fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el público destinatario.
- *Avanzado*: cuando se llega a este punto en la regla de la efectividad, lo que está siendo medido son realmente resultados. Para Lindenmann (1993) el trabajo en comunicación demuestra sus resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamientos o actitudes por parte del público.

En definitiva, este modelo identifica de manera útil una serie de pasos específicos dentro de las etapas tales como recepción, conciencia, comprensión, retención, cambio de opinión, cambio de actitud y cambio de comportamiento. Sin embargo, el cambio de opinión, actitud y comportamiento a evaluar es lo que busca medir la organización en consonancia con sus objetivos.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

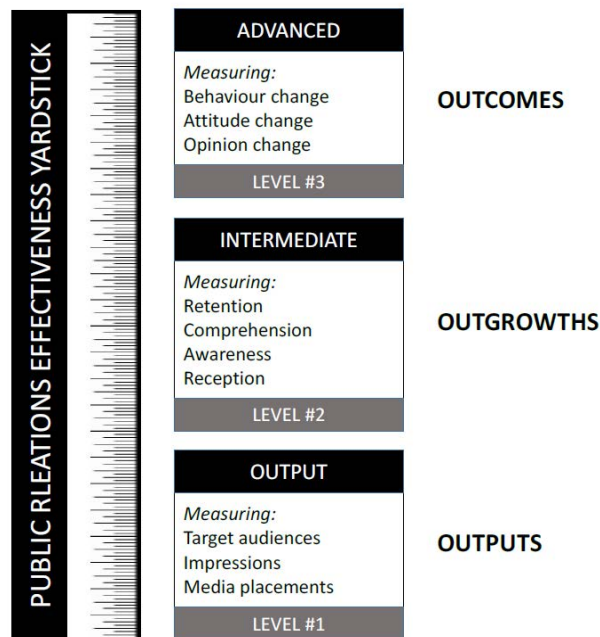


Figura 38. Modelo Yardstick o regla de la efectividad de las RP. Fuente: Lindenmann (1993) en Macnamara y Gregory (2018).

- Modelo del Control de Comunicación

De manera colaborativa, la academia y varias organizaciones de la industria de la comunicación en Europa, incluidas la *Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG)* y la *Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA)* en Alemania, produjeron el modelo Control de la Comunicación para planificar y evaluar la comunicación estratégica. Como se muestra en la Figura 39, dicho modelo involucra cuatro etapas de comunicación: entrada, salida, resultados e impactos. Como parte de los resultados de comunicación se miden la opinión, las actitudes y el comportamiento. Esto incluye la opción de que una organización podría cambiar de opinión, sus actitudes o comportamientos para adaptarse a los intereses de sus grupos de interés. Sin embargo, las descripciones del modelo aclaran explícitamente que los resultados e impactos buscados -y evaluados- son aquellos que benefician a la organización. Por ejemplo, imagen de marca, intención de compra, clientes/as potenciales, ventas, desempeño de empleados/as, cumplimiento de objetivos financieros y acumulación de capital. Por ende, con el enfoque puesto en las ventas y los objetivos financieros y el capital, la comunicación estratégica se asume como una herramienta de gestión que continúa siendo unidireccional y orientada al capitalismo.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

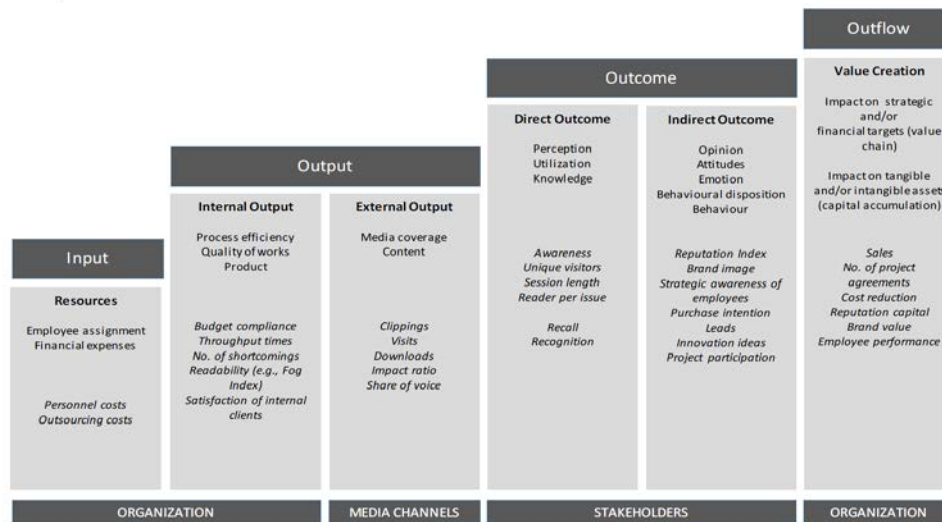


Figura 39. El modelo del Control de Comunicación. Fuente: DPRG y GPRA en Macnamara y Gregory (2018).

- Modelo de evaluación de la Comisión Europea

El modelo propuesto por la Dirección General de Comunicaciones de la Comisión Europea (CE) muestra aún más explícitamente que los resultados fluyen para cumplir los objetivos de comunicación y las prioridades organizacionales -con todas sus actividades, productos, salidas y resultados vinculados a los objetivos definidos- (ver Figura 40). Por lo tanto, este modelo está totalmente centrado en la organización ya que no reconocen ni miden los resultados e impactos sobre los múltiples públicos que no sean los previstos por ella unilateralmente.

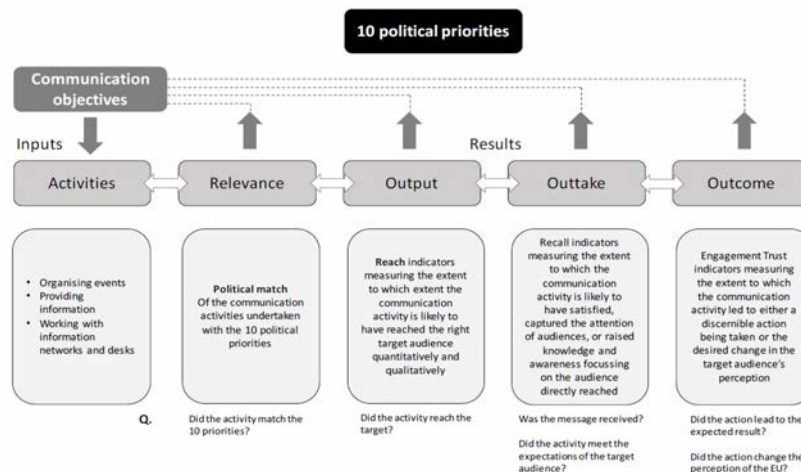


Figura 40. El modelo de evaluación de la European Commission (2011). Fuente: CE (2015 en Macnamara y Gregory, 2018)

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

- Modelo del Servicio de Comunicación del Gobierno del Reino Unido

El *Government Communication Service* (GCS) presentó su último modelo de evaluación a principios de 2016 (ver Figura 41) el cual, alineado al modelo desarrollado por la CE, establece que los objetivos de comunicación -y todas las entradas, salidas y resultados- están diseñados para servir a los objetivos de la organización o la política del gobierno. De hecho, la etapa final y el objetivo de los programas de comunicación se definen específicamente como "impacto organizacional", dejando en claro que el mismo se percibe como lo que la organización quiere, no lo que los públicos puedan desear. A pesar de estar diseñados para la comunicación gubernamental en un país democrático, las partes interesadas, los públicos o la sociedad no están representados o reflejados en ningún punto de este modelo utilizado para planificar y evaluar la comunicación pública estratégica.

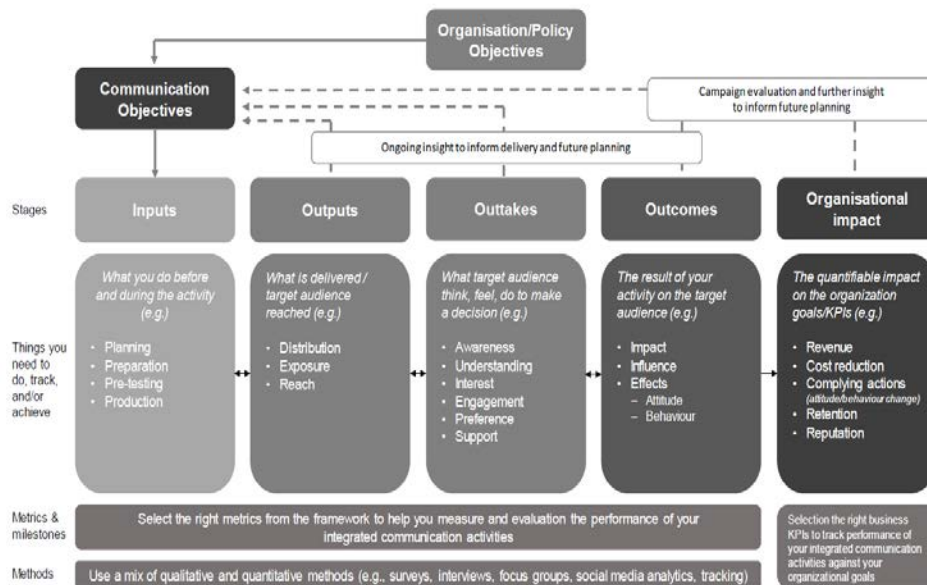


Figura 41. El modelo del Government Communication Service. Fuente: GCS (2016 en Macnamara y Gregory, 2018).

- Communication Management Bridge

Este modelo fue desarrollado por Álvarez-Nobell (2013) y su diseño parte de la premisa de que los objetivos específicos del área de comunicación deben contribuir a los objetivos generales de la organización desde una perspectiva de planificación estratégica basada en objetivos e integral a todo el proceso de gestión de las RP (Castillo-Esparcia, Álvarez-Nobell; 2015:18):

En los escenarios actuales es preciso proponer una función de comunicación estratégica que sea un vínculo entre el propósito de la organización (sostenida por los niveles gerenciales) y la gestión de comunicación (la aplicación de técnicas, acciones y herramientas), en muchos casos delegada en manos de consultoras o agencias incluso externas.

El autor utiliza la metáfora del puente (bridge) que debe ser la evaluación entre la gestión de la organización y la de comunicación desde una visión holística e integral. Incluye tres fases (estratégica, táctica y operativa) y distintas dimensiones (Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, 2015) que se corresponden con las distintas etapas de la planificación estratégica de la comunicación (Ver Figura 42):



Figura 42. Communication Management Bridge Model. Fuente: Castillo-Esparcia y Álvarez Nobell (2015).

- Marco integrado de evaluación de AMEC

El modelo diseñado por la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC, por sus siglas en inglés), ofrece una herramienta interactiva en línea en lugar de un modelo estático. Sin embargo, este marco refleja la mayoría de las características y limitaciones de los otros modelos mencionados anteriormente. A modo de síntesis, el Marco integrado de evaluación de AMEC (ver Figura 43) describe la comunicación estratégica en seis etapas (AMEC, 2017):

1. **Inputs o entradas:** lo que se necesita para preparar la comunicación. Por ejemplo: objetivos, presupuesto y recursos (personal, agencias, facilidades, asociaciones, etc.).
2. **Actividades:** lo que se hace para planificar y producir la comunicación. Por ejemplo: investigación formativa, planeamiento, diseño y producción de materiales (escritura, gestión de prensa, etc.).
3. **Outputs o salidas:** el contenido, los materiales y las actividades que se realizaron y a las que estuvieron expuestos los públicos objetivo. Por ejemplo: distribución, exposición, recepción, etc.
4. **Outtakes:** lo que la audiencia toma y la manera en que asimila la comunicación organizacional. Por ejemplo: atención, percepción, comprensión, interés/agrado, compromiso, participación, consideración, etc.
5. **Resultados:** el efecto que la comunicación tiene sobre los públicos. Por ejemplo: aprendizaje o conocimiento, confianza, preferencia, intención, cambio de actitud y/o comportamiento, promoción.
6. **Impacto organizacional:** los resultados definitivos a nivel organización causados parcial o completamente por la comunicación. Por ejemplo: mejora de la reputación, generación o fortalecimiento en las relaciones; cumplimiento de los objetivos (ingresos por ventas, recaudación de fondos o membresía, objetivos de campañas, etc.); mayor fidelización y retención del personal (reducción de la rotación del personal y los costos de contratación); cambio organizacional, cambio social (mejora de la salud y el bienestar, mayor acceso a la información, etc.).

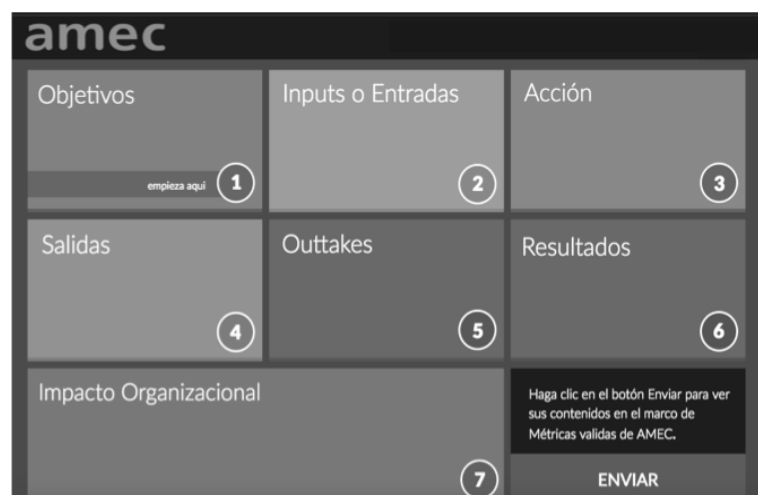


Figura 43. Marco Integrado de evaluación AMEC. Fuente: AMEC (2017)

Situados en la sección de ‘objetivos’ de la herramienta en línea disponible en el sitio web oficial de AMEC, aparece un cuadro de información emergente que establece explícitamente que estos deben incluir objetivos organizacionales y de comunicación. Hacia el final, en la etapa de ‘impacto organizacional’ del modelo, se solicita responder a la pregunta ¿Cuál ha sido el impacto en la organización durante la campaña? Y el cuadro emergente esta vez ofrece ejemplos de los impactos que se registran, incluida la mejora de la reputación (de la organización), las ventas, las donaciones, el éxito de las redes sociales, etc. La nota de color es que este modelo es uno de los pocos que incluye en la medición de impactos el ‘cambio social’ (por ejemplo, mejor salud y bienestar, mayor acceso a la información, etc.). Por lo que puede identificarse como el más socialmente inclusivo y abierto respecto de los otros modelos examinados. Sin embargo, como todos los demás modelos de evaluación para la comunicación estratégica, está totalmente enfocado en planificar y medir lo que la organización quiere lograr con sus públicos. Este último nivel puede medirse a través de métricas relacionadas con el apoyo público; el cumplimiento de metas; aumento de las ventas y de las donaciones; ahorro de costos; retención del personal; lealtad de clientes/as; aumento de la calidad de vida / bienestar; etc.

- *Modelo de pensamiento gerencial contemporáneo*

Según señalan Macnamara y Gregory (2018), resulta poco probable que alguno de estos modelos sea perfecto. Pero sí consideran que el modelo de AMEC es un gran paso adelante para la industria de la comunicación y funciona para organizaciones de todos los tamaños con diferentes objetivos y presupuestos.

Sin embargo, añaden que todos estos modelos revelan al menos cuatro limitaciones que se constituyen oportunidades significativas para pensar un nuevo modelo de evaluación en RP:

1. Los múltiples públicos (que incluyen, además de los clásicos grupos de interés, a las comunidades y la esfera pública) no se encuentran representados, excepto como destinatarios de información, mensajes y objetivos para la persuasión y el cambio de comportamiento. Esta omisión significativa y simbólica deja ver la noción céntrica de estrategia y comunicación unidireccional, de arriba hacia abajo, que perdura en la literatura de evaluación.
2. Gran parte de estos modelos comienzan con objetivos organizacionales sin mencionar la investigación formativa en la cual los intereses de los públicos pueden ser identificados.
3. Todos los modelos definen los objetivos de comunicación como derivados y que sirven únicamente a las metas, objetivos y prioridades organizacionales. Aunque hay quienes argumentan que esto es apropiado, este enfoque refleja

aún más la noción de comunicación unidireccional mencionada anteriormente. Desde esta perspectiva, el rol de la comunicación es implementar las prioridades de la organización, ignorando el rol asesor y los principios de comunicación como un proceso bidireccional.

4. Además de no reflejar las necesidades, expectativas o intereses de las partes interesadas, ninguno de los modelos sugiere la evaluación de los resultados no deseados y el impacto que puede ocurrir. Por ejemplo, lograr los objetivos de ventas de una organización puede resultar en impactos negativos en quienes consumen.

En definitiva, para Macnamara y Gregory (2018), Hon (1997) argumentó que la evaluación de la comunicación estratégica debería apoyar los objetivos organizacionales pero también sociales. Tesis que luego Grunig (2000) confirmó pidiendo el reconocimiento de que los programas de RP deben ajustarse a un contexto organizacional y social más amplio. En resumen, las perspectivas críticas y posmodernas en las RP, la comunicación corporativa y los campos relacionados han llamado la atención sobre esta falta de enfoque en el impacto social y de las partes interesadas durante varios años (por ejemplo, L'Etang, 2008; L'Etang, McKie, Snow y Xifra, 2015; L'Etang y Pieczka, 1996, 2006; McKie y Munshi, 2007).

Recientemente, Macnamara y Gregory (2019) añadieron que:

- Predominan los modelos lógicos de programas que se han vuelto más sofisticados y complejos a lo largo de los años hasta el punto de que es necesario que haya páginas de orientación sobre taxonomías, indicadores, métricas y medidas. Esto es indicativo de un enfoque de 'comando y control' de la evaluación que considera la comunicación como un proceso que puede atomizarse y desplegarse según lo planeado.
- Los modelos parecen estar más preocupados por justificar el trabajo de RP que por proporcionar información útil sobre el desempeño e inteligencia procesable que informará la toma de decisiones en el futuro.

Frente a esta necesidad de reconceptualizar la evaluación de la comunicación estratégica que preste atención a los intereses de los públicos y la sociedad -que, en términos de Míguez-González se traduce en públicos, *stakeholders*, comunidades y esfera pública- en el establecimiento de objetivos y en la medición de resultados e impactos, tanto intencionados como no intencionados; Macnamara y Gregory (2018), en colaboración con el *Public Relations Institute of Australia*, AMEC y otros, desarrollaron un modelo (ver Figura 44) que destaca una serie de adiciones clave a los modelos y prácticas existentes:

- Los objetivos de comunicación deben diseñarse para apoyar los objetivos de la organización, pero también deben tener en cuenta las necesidades, expectativas e intereses de los públicos y la sociedad. Se puede hacer a

través de una evaluación formativa utilizando, por ejemplo: encuestas, pruebas preliminares, monitoreo y análisis de redes sociales, consultas, participación directa de las partes interesadas, etc.

- Todo el proceso de planificación, implementación y evaluación de la comunicación estratégica existe dentro múltiples contextos dinámicos, lo que puede requerir ajustes en la estrategia. Esto significa que el entorno en el que interactúa la organización y públicos en sentido amplio (incluyendo la sociedad) debe evaluarse continuamente. Por ejemplo, a través del escaneo ambiental, la consulta y la participación continuas de las partes interesadas.
- Los modelos de evaluación deben garantizar mecanismos formativos de investigación y respuesta que sean efectivos para que la organización esté ‘escuchando’ y pueda adaptar su estrategia si es necesario. A pesar de las afirmaciones de comunicación bidireccional en las RP y la literatura de comunicación corporativa, la investigación muestra que gran parte de las organizaciones escuchan esporádicamente y a menudo de manera deficiente (y, otras veces, de ninguna manera) a sus múltiples públicos. Algunas técnicas de escucha pueden ser: a través de retroalimentación, investigación social y de mercado, consulta pública, análisis de quejas, etc.
- Finalmente y muy importante, el impacto debe ser reconocido como bidireccional, es decir, que fluye tanto hacia los públicos como hacia la organización. Además, debe incluir el impacto previsto y no previsto sobre los públicos y la sociedad. En definitiva, la comunicación estratégica debe incluir la evaluación de los resultados y el impacto de manera más amplia que los objetivos deliberados e inmediatos de una organización. Aunque algunos podrían argumentar que esto está más allá del alcance de la evaluación, la evaluación sumativa debería incluir encuestas *ex ante* de las partes interesadas clave o incluso más métodos cualitativos de investigación abiertos, como grupos focales o entrevistas para obtener comentarios.

Entonces, el modelo reconoce la importancia del contexto en dos aspectos: los factores internos (endógenos) que afectan los impactos de las RP como la cultura organizacional; los recursos y los cambios en el liderazgo y el entorno externo (exógeno), incluidas las dinámicas sociales, políticas, económicas y competitivas que están en constante cambio. Las flechas enfatizan que la evaluación implica examinar el flujo de información y retroalimentación de los públicos y la sociedad a la organización y viceversa. Las flechas que van y vienen también indican que el impacto es bidireccional (por ejemplo, cuál ha sido el impacto en la organización, así como en las partes interesadas y la sociedad) incluidos los impactos intencionados y no intencionados. Por lo tanto, este modelo superador aboga por el

reconocimiento de la contribución más allá del nivel del programa y donde se tienen en cuenta los intereses de las partes interesadas y de la sociedad (Macnamara y Gregory, 2019).

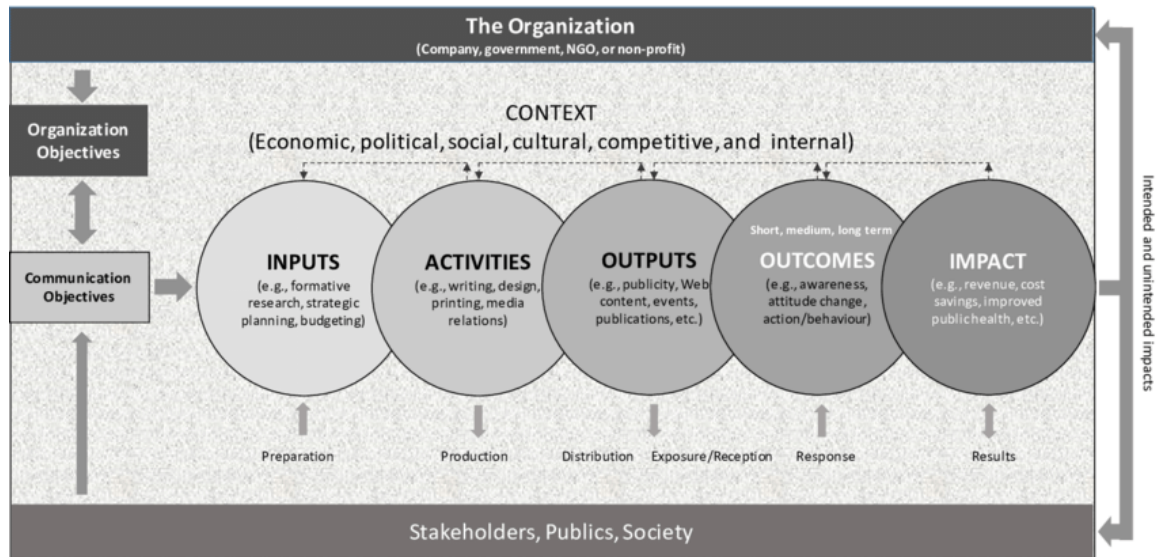


Figura 44. Modelo de pensamiento gerencial contemporáneo. Fuente: Macnamara y Gregory (2018)

Para quienes lo crearon, este modelo más amplio, implementado a través de un ciclo continuo de evaluación formativa, de proceso y sumativa, presenta las siguientes ventajas para las organizaciones (Macnamara y Gregory, 2019):

- Proporciona un ciclo dinámico de retroalimentación, informando y reportando los resultados y el impacto de la estrategia que generará inteligencia esencial para la cúpula directiva, cuya responsabilidad última es garantizar la sostenibilidad de sus organizaciones.
- Vira hacia un enfoque de comunicación estratégica centrada en la colaboración, la agilidad y otras perspectivas de gestión contemporáneas que articulan los enfoques tanto externos como internos para desarrollar una imagen de evaluación integral centrada en la legitimidad y el valor.
- Aboga por una evaluación basada en principios que encuentra su lugar en torno a una serie de preguntas clave y cuyas respuestas pueden formar un número limitado de indicadores clave de rendimiento a partir de los cuales se pueden evaluar y juzgar las RP. Estos KPI no solo brindan información sobre el desempeño de la función sino también de la organización.

- Responde preguntas sobre el valor que las RP agregan a las organizaciones y, en última instancia, eso es lo que busca hacer la evaluación.
- Ofrece un nuevo enfoque para el pensamiento dominante en la evaluación de RP que no se basa en la lógica del programa.
- Permite replantear las preguntas clave que establecen los KPI para el desempeño y el valor de las RP para la organización y la sociedad.

Capítulo IV

Síntesis de resultados y cumplimiento del objetivo de la Parte I: las Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles como objeto de estudio

*“Como las estrellas, sin prisa,
pero sin pausa”.*

Johann Wolfgang von Goethe

A partir de los primeros resultados obtenidos, daremos cuenta del cumplimiento del OE1 propuesto en esta investigación referido a la *conceptualización de las RP en organizaciones sostenibles, particularmente en el caso de las empresas de triple impacto (teoría del objeto)*.

Se ha elaborado un marco teórico conceptual descriptivo en sus antecedentes y argumentativo en la construcción de las variables necesarias partiendo de una exhaustiva revisión bibliográfica y documental que ha posibilitado la recolección, análisis y sistematización de las principales perspectivas, modelos teóricos, herramientas y diseños empleados en el ámbito profesional y académico.

En este sentido, si bien no se han encontrado aportaciones en directa vinculación con el objeto de estudio, hemos intentado entablar un diálogo necesario y oportuno con aquellas que podrían constituir un *primer corpus* común coherente sobre *las RP en organizaciones sostenibles y, específicamente en empresas de triple impacto*.

Por ello, este capítulo es resultado de lo que Sampieri (2006) sugiere como conjunto de ‘piezas y trozos’ de teoría, con apoyo empírico limitado y descubrimientos parciales e ideas o guías aún poco estudiadas, que sustenta variables potencialmente relevantes y aplicables a nuestro problema de investigación.

En cuanto al cumplimiento del OE1: “*conceptualizar las RP en organizaciones sostenibles como objeto de estudio a partir de la determinación del estado de la cuestión y las principales perspectivas teóricas relacionadas*”, presentamos a continuación las consideraciones en dos partes: lo concerniente al estado de la cuestión y antecedentes y lo relativo a las principales perspectivas teóricas.

Esta primera síntesis, juntamente con el Capítulo VII que muestra los resultados de la investigación empírica, constituye la base de la propuesta de premisas que desarrollan las Conclusiones Finales como aporte de esta investigación a la configuración de un perfil de RP para organizaciones sustentables.

OE1: Respetto al estado de la cuestión

Teniendo en cuenta que el concepto de sostenibilidad cobra relevancia a partir de la Primera Cumbre de la Tierra en Estocolmo en 1972; que en el año 2000 se definen lineamientos concretos para una gestión empresarial más responsable (como Pacto Global o los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas) y que entre 2007 y 2010 comienzan a ganar terreno los modelos de empresas sociales y de triple impacto, resulta llamativo el escaso desarrollo de antecedentes sobre RP en organizaciones sostenibles a nivel global.

A partir de una búsqueda exhaustiva en fuentes tanto en español como en inglés y otros idiomas, hemos identificado que el foco más próximo a nuestra temática se vincula con la gestión de las relaciones públicas y su impacto en las políticas de sostenibilidad de las organizaciones, sobre todo con la gestión de *stakeholders* o en la responsabilidad social empresarial o corporativa. Pero no fue posible encontrar ningún antecedente directo de nuestro tema de investigación que aborde el perfil de las PR propiamente dicho en organizaciones que por su naturaleza y configuración son sostenibles.

La gran cantidad de recursos analizados y los respectivos hallazgos se sistematizan en el Capítulo I de esta Tesis con los apartados: *1.1. Producciones científicas; 1.2. Instituciones académicas y profesionales e iniciativas de investigación; 1.3. Eventos académicos y profesionales y 1.4. Programas formativos.*

En efecto, el estado de la cuestión sugiere una latente demanda de proyectos de investigación y discusión en el futuro sobre la temática. Sobre todo, aquella que le permita a la Universidad acortar la brecha que surge entre la academia y los sectores productivos con el fin de escalar el impacto positivo de modelos de negocio que están trabajando alineados a una perspectiva social y ambientalmente responsable.

OE1: Respetto a las principales perspectivas teóricas

Al igual que en la búsqueda de antecedentes de investigación, en el momento de construir el marco teórico no fue posible encontrar un conjunto de lineamientos relacionados directamente con nuestro objeto de estudio dentro de los campos disciplinares de la teoría administrativa u organizacional ni de la comunicación y las RP. Sin embargo, en los *Capítulos II y III* damos cuenta de un sustrato sólido de modelos, perspectivas y conceptualizaciones en torno a las variables de estudio seleccionadas (objetivos, planificación, gestión y evaluación en RP) que pueden ser aplicados e integrados dentro de un primer *corpus* teórico sobre RP en organizaciones sostenibles. En este sentido, planteamos que la definición de objetivos de RP alineados al propósito organizacional; la planificación prospectiva; la gestión desde el modelo de motivación mixta y la evaluación de proceso de los

niveles de impacto organizacional, pero también social y ambiental, son la base de una posible teoría sobre las RP en empresas de triple impacto.

A continuación, resaltamos los conceptos e ideas claves y los exponentes que hemos seleccionado y que articulan la propuesta de teoría del objeto que guía la investigación empírica de la presente Tesis Doctoral (ver el siguiente Cuadro 7):

Una nueva genética organizacional que condiciona a las RP

El desafío del desarrollo sostenible se concentra en lograr el bienestar a partir de impacto positivo en tres dimensiones: económica, social y ambiental. Ciertamente, hasta el momento, las compensaciones y sinergias entre dichas variables continúan en construcción, pero se ha logrado definir un conjunto de prioridades expresadas en metas a través de la formulación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

* Naciones Unidas, 2000 y 2015.

Entre las fronteras que separan los sectores tradicionales de la economía (privado, social y público) y haciendo frente al deterioro ambiental y social producto del crecimiento económico desmedido, está surgiendo un espacio económico emergente denominado 'Cuarto Sector' que se materializa en: ciertos modelos económicos (capitalismo consciente, natural o regenerativo; economía circular, social y solidaria, naranja, del bien común, etc.); diseños institucionales y formas jurídicas (empresas sostenibles, sociales, de triple impacto, sociedades BIC, cooperativas, para el bien común, etc.) y prácticas corporativas (transparencia, *reporting*, RSC, ciudadanía corporativa, valor compartido, etc.).

El arquetipo del Cuarto Sector son las for-benefit corporations. Se trata de empresas que están utilizando la fuerza del mercado para resolver los grandes problemas sociales y ambientales de la actualidad. Es decir, se encuentran alineadas a la perspectiva del triple impacto (social, ambiental y económico) ya que miden el éxito no solo por el resultado económico, sino también por su desempeño socioambiental.

*Sabeti, 2009 y 2011.

Desde este paradigma, en 2007 la ONG norteamericana B Lab creó la certificación B Corporation o B Corp que, a través de la Evaluación de Impacto B, permite a una empresa medir y gestionar su impacto en 5 áreas: gobernanza, trabajadores/as, clientes/as, comunidad y medioambiente. A su vez, B Lab viene impulsando la creación de un marco regulatorio para este tipo de organizaciones que actualmente se ha logrado legislar en Estados Unidos (+40 Estados), Italia, Colombia, Perú y Ecuador bajo la denominación de *benefit corporations* o sociedades BIC.

*Honeyman y Jana, 2019; Correa, 2019.

Objetivos de RP

Los objetivos de RP deben acompañar y apuntalar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de triple impacto. Con lo cual se encuentran atravesados por:

- La nueva genética organizacional que se traduce en un propósito que orienta a la empresa a producir un beneficio social y ambiental por encima de la recompensa pecuniaria tangible.

*Corporate Excellence, 2020; Basu, 2017; Sinek, 2009.

- El perfil de identidad de la marca. Es decir, el conjunto de características, rasgos de personalidad, atributos competitivos y valores identitarios con las cuales los públicos identifican, diferencian y valoran a la organización.

*Barroso, 2015; Capriotti, 2009; Martínez, et al., (2018)

- Las necesidades, expectativas e intereses de múltiples actores definidos como públicos específicos, *stakeholders* o públicos genéricos (que incluye al medioambiente como tal), comunidades de interés y esfera pública.

*Míguez-González, 2010; Laine, 2010; Starik, 1995.

- Las dimensiones de una nueva gobernanza para la construcción de la reputación organizacional partiendo del desarrollo de estrategias destinadas al cumplimiento de principios éticos, la equidad de género, la transparencia y la confianza, entre otras.

*Gonçalves y Ruiz-Mora, 2020; Edelman, 2020b; Zerfass et al., 2018;
Moreno et al., 2018; Bentele y Seidenglanz, 2015; Francescutti, 2012; Rawlins, 2007.

- La innovación en la gestión de RP que propone reconectar con la naturaleza y emular sus formas, procesos y sistemas (biomímesis); o la búsqueda de la felicidad y el bienestar social a partir de la generación de emociones y relaciones positivas, compromiso, logro y significado (de la psicología positiva a la comunicación positiva).

*Seligman, 2018; Muñoz-Velázquez y Álvarez-Nobell, 2013; Benyus, 2002.

Los objetivos de RP deben estar vinculados con los objetivos organizacionales mediante planes estratégicos y operativos y a su vez, contar con indicadores que midan el éxito de dicha vinculación.

*Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, 2015

Planificación de las RP

Las RP se deberían planificar desde una función que supere el rol meramente técnico u operativo para entenderse como una función asesora, estratégica y directiva por su capacidad de incidir directamente en la toma de decisiones a nivel organizacional.

*Tench, et al., 2018; Tench et al., 2017; Castillo-Esparcia, 2010; Porto-Simões, 2001.

La planificación prospectiva se plantea como una evolución que enriquece la planificación estratégica y deja atrás el clásico ‘plan libro’ o perspectiva normativa. Desde este modelo innovador, múltiples actores sociales construyen de manera colaborativa posibles

escenarios (materializados en acciones y condiciones) que permiten que la situación presente evolucione hacia el futuro deseado. Se trata de un proceso que procura cambios profundos y, por lo tanto, que requiere del largo plazo.

*Uranga y Vargas, 2020; Iglesias, et al., 2012; Godet y Durance, 2011; Uranga, 2011; Uranga, 2008.

Las RP están enfocadas en comunicarse y construir vínculos con los múltiples públicos organizacionales. Por lo tanto, deben (o deberían) planificarse atendiendo a los contextos en los que se inserta la empresa con el fin de comprender los factores sociales, culturales, económicos, ambientales, políticos, tecnológicos y la manera en que estos influyen o pueden llegar a influir en el comportamiento de los públicos. A su vez, podemos definir los entornos en los que habita la organización y los públicos utilizando el acrónimo VUCA por sus siglas en inglés que se traducen en volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

*Culbertson et al., 2012; Molleda y Moreno, 2008; Sriramesh y Vercic, 2003; Vercic et al., 1996.

Cuando determinados temas que circulan en los contextos se ubican a la cabeza de los intereses políticos, públicos y mediáticos durante un periodo de tiempo relativamente estable, estamos hablando de 'agendas' y se clasifican en: agenda política (conjunto de tópicos que ocupan el interés de grupos gubernamentales o están relacionados con los decisores políticos de una nación); agenda mediática (temáticas que los medios de comunicación sitúan entre sus prioridades por un tiempo determinado como resultado de la influencia de diferentes actores sociales) y agenda social (determinada a partir de la influencia temática que los medios de comunicación ejercen sobre las personas).

*Protest y McCombs, 2016; Zúñiga y Valido, 2015; Aruguete, 2009.

Analizar los múltiples contextos y las agendas resulta relevante para poder gestionar los issues o conflictos potenciales. Cuando una organización es proactiva en la identificación de estos temas, puntos de conflicto, argumentos o cuestiones emergentes que afectan tanto a la organización como a sus públicos, evita que los mismos alcancen proporciones de crisis. En definitiva, la comunicación estratégica implica construir, administrar y monitorear el desarrollo e impacto de un conjunto de *issues* que orientan la producción de contenidos y la gestión de relaciones con los públicos en función de los intereses y objetivos, en este caso de triple impacto.

*Zúñiga y Valido, 2015; Capriotti y Moreno, 2007; McCombs, 2006; González-Herrero, 2004.

Gestión de las RP

El modelo de motivación mixta se propone como una evolución del modelo simétrico bidireccional. Esto porque según el modelo mixto, la organización no debe adaptarse a lo que sus públicos quieren y viceversa, y cuyo resultado podría acabar siendo la insatisfacción de ambas partes ya que doblegarse frente a los deseos del otro no genera satisfacción; sino que ambas partes son conscientes de sus intereses particulares, pero les interesa alcanzar una solución común aceptable. En definitiva, se presenta como un híbrido en el cual una organización intenta cumplir con sus propios objetivos mientras que al mismo tiempo intenta ayudar a otros a lograr el suyo. Esta perspectiva entonces entiende a las RP como un puente entre la gestión estratégica y las necesidades e intereses de las partes interesadas.

*Grunig, 2013; Laskin, 2009; Xifra, 2000; Murphy, 1991; Grunig y Hunt, 1984.

Dicho puente se hace visible, por ejemplo, a través de conceptos como el de *‘engagement’* (compromiso en español) que implica un acto de interacción intencionada entre dos o más actores que están dispuestos a intercambiar recursos a cambio de alcanzar un beneficio mutuo. Idealmente, las empresas deben trabajar para alcanzar el nivel denominado *‘de participación’*, donde los públicos forman parte de alguna manera de las actividades de la organización (voluntariado, consejo de asesoría, miembros de la comunidad de marca, etc.); o un nivel *‘de compromiso afectivo profundo’* que supere el simple agrado o atracción para ser traducido en sentimientos como entusiasmo, emoción, orgullo y/o pasión por la marca.

**Yousuf, 2018; Yang, 2018; Moreno et al., 2017; Zerfass et al., 2017 y 2018.*

Para que los niveles de *engagement* se incrementen, las empresas deben generar espacios de *diálogo genuino o conversación*. Lo cual significa que debe estar escuchando y hablando con sus públicos para poder fortalecer los vínculos y la confianza.

**Macnamara, 2016; Erickson, 2008; Zadek y Hummels, 1998.*

Todas las organizaciones, con el simple hecho de existir y de ser perceptibles, envían a su entorno un volumen determinado de información de manera voluntaria o involuntaria. Con lo cual, las acciones de comunicación de la identidad corporativa dejan de ser únicos *mensajes*, para incluir otro aspecto clave: la conducta organizacional, es decir, su devenir diario que también comunica.

En las empresas de triple impacto, la conducta corporativa alineada a la sostenibilidad debería dejar fluir una comunicación que emerge naturalmente desde *rasgos de personalidad, atributos competitivos y valores identitarios* que recalzan positivamente en la imagen de los públicos y la reputación.

**Capriotti, 2009.*

La profesión de RP se encuentra atravesada por los profundos cambios estructurales surgidos de la globalización, la digitalización y la mediatización. Además, hemos analizado cómo la función de RP pretende migrar del rol táctico a un rol más estratégico y directivo que acompañe la toma de decisiones organizacionales. Finalmente vimos las características y ventajas del modelo de motivación mixta desde el cual se deberían gestionar las RP para fortalecer los vínculos con sus públicos en pos del bien común. Todo ello influye en las *áreas de trabajo* y los *canales e instrumentos de comunicación* que permiten a las organizaciones cumplir con sus objetivos de RP y apoyar a los objetivos organizacionales.

En el caso particular de las empresas de triple impacto, y atendiendo a las tendencias en comunicación, las áreas de trabajo y los canales e instrumentos empleados deberían priorizar las posibilidades de generar conversaciones que incluso permitan a los públicos consumidores convertirse en *‘prosumidores’* (consumidores y productores a la vez) de *narrativas transmedia*.

En tal sentido, deberían estar ganando terreno las áreas de trabajo vinculadas con la comunicación digital; la RSC y el desarrollo sostenible; las relaciones con la comunidad; la comunicación interna y la asesoría, entre otras. Mientras que, a su vez, la comunicación cara a cara, la virtualidad y los medios digitales deberían estar desplazando a los medios y canales tradicionales.

En definitiva, *la comunicación en tiempos modernos* es dialógica y bidireccional (se ha vuelto *‘conversacional’*); simétrica (la relación y el intercambio es equilibrado entre una organización y sus públicos); reticular (hay múltiples focos desde donde se comunica);

personalizada (de forma individualizada, conociendo las particularidades y necesidades de cada público).

**Moreno et al., 2017; Tench et al., 2017; Capriotti, 2009.*

Evaluación integral de las RP

La función de medición y evaluación en comunicación, como parte fundamental del proceso de planificación estratégica, debería asumir gran relevancia y competitividad para la gestión de las organizaciones.

**Wright, 1990; Xifra, 2005.*

Es necesario establecer el tipo de evaluación que se llevará adelante según el cuándo se mide: diagnóstica (antes de comenzar); sumativa (al final del proceso) o formativa (durante todo el proceso). La coocurrencia permite ir ajustando y adaptando a los fines de corregir la estrategia y escalar los resultados. En concreto, los modelos de evaluación deben garantizar mecanismos formativos de investigación y respuesta de manera continua que sean efectivos para que la organización esté ‘escuchando’ y pueda adaptar su estrategia si es necesario.

**Macnamara y Gregory, 2019; Macnamara, 2015; Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, 2015; Matilla, 2007.*

Se han definido un conjunto de modelos que identifican las etapas, los pasos y los procesos recomendados para planificar y evaluar en comunicación estratégica. Entre ellos se destacan la propuesta Yardstick de Lindenmann; una adaptación que Ritter hace del clásico modelo de Kaplan y Norton denominado BalancedScorecard; el modelo de Planificación, Implementación, Impacto (PII) de Cutlip, Center y Broom; el modelo alemán del Control de Impacto (DPRG / ICV); el modelo de evaluación de la Comisión Europea; el modelo *communication management bridge*; el Marco Integrado de Evaluación de AMEC y el Modelo de pensamiento gerencial contemporáneo.

**Macnamara y Gregory, 2018 y 2019; Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, 2015.*

El Marco integrado de evaluación de AMEC se planteó en su momento como el modelo más inclusivo y abierto ya que describe la comunicación estratégica en seis etapas: *inputs* o entradas, actividades, *outputs* o salidas, *outtakes*, resultados e impactos organizacionales; y en esta última fase se solicita responder a la pregunta ‘¿Cuál ha sido el *impacto en la organización durante la campaña?*’ Se incluye en la medición al ‘cambio social’ (por ejemplo, mejor salud y bienestar; mayor acceso a la información, etc.). Sin embargo, como todos los demás modelos de evaluación para la comunicación estratégica, está totalmente enfocado en planificar y medir lo que la organización quiere lograr con sus públicos.

**Macnamara y Gregory, 2018 y 2019.*

Por ello, el Modelo de pensamiento gerencial contemporáneo de Macnamara y Gregory (2018) se plantea como una evolución al considerar que:

- La comunicación estratégica debería apoyar los objetivos organizacionales, pero también sociales (y nosotros añadimos, ambientales). Entonces, por ejemplo, al medir el impacto organizacional, plantea indicadores como el aumento en el bienestar social y podríamos incluir la mejora en la calidad ambiental.

- El impacto debe ser reconocido como bidireccional, es decir, que fluya tanto hacia los públicos como hacia la organización. Finalmente debe incluir el impacto previsto y no previsto sobre los públicos, la sociedad (y el ambiente).
- Los contextos son importantes e incluyen dos aspectos: los factores internos (endógenos) que afectan los impactos de las RP, como la cultura organizacional, los recursos y los cambios en el liderazgo; y factores externos (exógenos), incluidas las dinámicas sociales, ambientales, políticas, económicas y competitivas que están en constante cambio.
- Proporciona un ciclo dinámico de retroalimentación, informando y reportando los resultados y el impacto de la estrategia. Lo cual generará inteligencia esencial para la cúpula directiva, cuya responsabilidad última es garantizar la sostenibilidad de sus organizaciones.
- Vira hacia un enfoque de comunicación estratégica centrada en la colaboración, la agilidad y otras perspectivas de gestión contemporáneas articulan los enfoques tanto externos como internos para desarrollar una imagen de evaluación integral centrada en la legitimidad y el valor.
- Aboga por una evaluación basada en principios que encuentra su lugar en torno a una serie de preguntas clave, cuyas respuestas pueden formar un número limitado de indicadores clave de rendimiento a partir de los cuales se pueden evaluar y juzgar las RP. Estos KPI no solo brindan información sobre el desempeño de la función, sino también de la organización.

**Macnamara y Gregory, 2018 y 2019.*

Cuadro 7. Highlights para la construcción de la teoría del objeto Fuente: elaboración propia.

Parte II

Investigación empírica

“Relaciones públicas en empresas de triple impacto”

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Parte II
Investigación empírica
“Relaciones públicas en empresas de triple impacto”

Capítulo V
Diseño metodológico de la investigación

*“Adquiere para tu vida el ritmo de la naturaleza.
Su secreto es la paciencia.”*

Ralph Waldo Emerson²¹⁹

Una vez delimitado el planteamiento del problema, definidos los objetivos que determinarán el alcance del estudio y formuladas las hipótesis, Sampieri et al. (2006) afirman que se debe avanzar en la selección del diseño de investigación. El cual nos permitirá desarrollar un plan o estrategia para obtener la información necesaria que dará respuesta al problema de investigación planteado.

Para ello, aquí se describen y argumentan las principales decisiones metodológicas adoptadas en función del tema y de las posibilidades empíricas de investigación que han configurado esta segunda parte de la Tesis Doctoral, con el propósito de *estudiar las características de las RP en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto.*

De este modo, buscando una mayor claridad en el enfoque y en la estructura metodológica diseñada, condición obligada para asegurar la validez de la investigación, el capítulo se estructura con los siguientes apartados: *tipo y alcance de investigación; variables e indicadores; unidades de análisis y muestreo; instrumento de recolección de datos; trabajo de campo y análisis de datos obtenidos.*

1.1. Tipo y alcance de la investigación

Según los aportes de Sampieri et al. (2006), Vieytes (2004) y Piñuel Raigada y Gaitán Moya (1995). esta propuesta de investigación doctoral responde a la siguiente clasificación:

- *Básica:* ya que, de acuerdo con su finalidad y propósito, procura conocer, explicar y comprender las RP en las empresas de triple impacto. En tal

²¹⁹ Escritor, poeta y filósofo estadounidense (1803-1882). Fijó los principios del ‘trascendentalismo’ en el siglo XIX, una filosofía que perfiló un ‘Nuevo Pensamiento’ radical para su época afirmando que no todo está pensado o dado por un Dios, sino que las personas pueden acceder al saber y a las cosas directamente desde la propia naturaleza.

sentido, se intenta encontrar nodos que permitan comprender de qué manera se planifica, gestiona y evalúa la comunicación en las unidades de análisis definidas sin avanzar aún en su aplicación.

- *Cuantitativa*: debido a que su estrategia metodológica se encuentra enfocada en los hechos dejando de lado los estados subjetivos del individuo, utiliza para ello métodos objetivos y mediciones controladas. El objetivo entonces es buscar un conocimiento sistemático, comprobable y comparable a partir de datos fiables y resultados generalizables, siendo una perspectiva particularista que se sustenta en una realidad estable.
- *Exploratoria descriptiva*: porque como producto del proceso de investigación se intenta lograr claridad sobre las RP en las empresas de triple impacto, un fenómeno sobre el que, de acuerdo con la revisión de antecedentes y marco teórico, existe escaso conocimiento específico acumulado. Pero más allá de la exploración, se intenta avanzar en la descripción del perfil del objeto de estudio.
- *Primaria*: lo que implica que los datos son recolectados en forma directa por quien desarrolla la investigación mediante el trabajo de campo. En este caso hemos utilizado la entrevista como técnica de recolección de datos a los fines de producir de primera mano la información que dará respuesta al problema de investigación planteado. Cabe aclarar que esto no implica que se prescinda completamente de datos secundarios, ya que fueron necesarios para la búsqueda bibliográfica y documental correspondientes al estado del arte y marco teórico.
- *No experimental*: ya que se somete lo real a la lectura de nuestro instrumento. Es decir que los datos se recogen de ambientes naturales, en este caso, de quienes conforman la muestra sin realizar modificaciones intencionales. Como resultado se pretende obtener datos de mayor validez sobre las empresas de triple impacto y su gestión de las RP.
- *Transversal*: porque los datos se recogen en un momento determinado. En nuestra investigación, la recolección se realizó entre los meses de marzo a junio de 2020. Por lo tanto, se trata de una investigación sincrónica de carácter estático (una imagen tomada en un momento específico).

1.2. Operacionalización de variables de estudio

La presente investigación empírica se estructura sobre un conjunto de variables, posibles de clasificar según el nivel de abstracción: en variables abstractas, intermedias (o dimensiones) e indicadores (o variables empíricas) (Vieytes, 2004:221).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Para llevar adelante la configuración del instrumento de recolección de datos, resulta imprescindible establecer con claridad de qué manera podrán controlarse de algún modo los conceptos en lo real. A continuación, se procede a definir nominalmente las variables de interés, especificar las dimensiones y establecer los indicadores e ítems en su definición operacional. Todo ello, a partir de los objetivos de investigación.

OE2: Analizar de qué manera se definen los objetivos de comunicación en las empresas de triple impacto a partir de: la personalidad corporativa, los objetivos organizacionales y los intereses de múltiples públicos (ver Cuadro 8).

Variables	dimensiones	Indicadores	Ítems	Autores/as
Objetivos de RP	Personalidad y carácter de la empresa	Características según tipo de empresa	Según se defina a través de las características del Cuarto Sector; de las sociedades BIC; de las B Corps o Empresas B o como empresa tradicional que realiza acciones que generan impacto positivo socioambiental.	Honeyman y Jana, 2019; Correa, 2019; Doherty, 2014; Clark y Babson, 2012; Reiser, 2011; Sabeti, 2009 y 2011; Basu, 2017; Porto-Simões, 1993; Matrat, 1971.
		Estrategias organizacionales	Biomímesis; valores organizacionales; ética corporativa; comunicación positiva; equidad de género; confianza y transparencia.	Gonçalves y Ruiz-Mora, 2020; Moreno et al., 2018; Seligman, 2018; Global Alliance for Public Relations and Communication Management; Martínez, Tojar-Hurtado y Rodríguez (2018); Gamero Rodríguez, 2015; ONU, 2015; Barroso, 2015; Bentele y Seidenglanz, 2015; Muñoz-Velázquez y Álvarez-Nobell, 2013; Francescutti, 2012; Rawlins, 2007.
		Equidad de género	Nivel de persistencia del techo de cristal en la empresa y el departamento y posibles causas o barreras de este.	Moreno et al., 2018; Banco Mundial, 2018; Dowling, 2017; Meyerson y Fletcher, 2000.
		Transparencia	Aspectos que suponen mayor desafío para la transparencia desde las RP en la empresa.	Zerfass et al., 2018; Cadwalladr y Graham-Harrison, 2018; OCDE, 2016; Díez y Zamanillo, 2015; Francescutti, 2012; Baraibar-Díez y Luna-Sotorrió, 2012.
		Confianza	Nivel de relevancia respecto al desarrollo de la confianza en los	Edelman 2020b; Zerfass et al., 2018; Gamero - Rodríguez, 2015; Bentele

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

			líderes de la empresa, la marca, el sector o el ecosistema de triple impacto.	<i>y Seidenglanz, 2015; Rawlins, 2007</i>
	Objetivos organizacionales	Relevancia de las áreas de impacto (de la EIB) en la gestión de RP	Nivel de relevancia de las áreas de impacto (gobernanza, clientes/as, trabajadores/as, comunidad y medioambiente)	<i>Correa, 2019; Honeyman y Jana, 2019.</i>
		Correlación entre los objetivos del negocio y de RP	Existencia de un plan estratégico, operativo o de indicadores que los vinculen.	<i>AMEC, 2020; Álvarez-Nobell y Barroso, 2018; Álvarez-Nobell, 2011.</i>
	Gestión de motivaciones: múltiples públicos	Relevancia por tipo	Según sean públicos directos; <i>stakeholders</i> (y agregamos al medioambiente en particular); comunidades de interés o esfera pública.	<i>Zerfass et al., 2018; Starik, 1995; Míguez-González, 2010; Laine, 2010.</i>
		Nivel de análisis	Según no se analicen; se identifiquen y caractericen; se segmenten; se jerarquicen y/o se determine su nivel de influencia.	<i>Capriotti, 2009; Mitchell et al., 1997.</i>

Cuadro 8. Operacionalización variables del OE2. Fuente: elaboración propia

OE3: Describir cómo se realiza el proceso de *planificación de las RP en las empresas de triple impacto* a partir de: las funciones que desempeña, la perspectiva de planificación y los múltiples contextos (ver Cuadro 9).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Autores/as
Planificación en RP	Función	Tipo de influencia	Según el rol de persona responsable de las RP; en qué medida la cúpula organizacional sigue las recomendaciones de la función y con qué frecuencia participa en las reuniones de planificación organizacional.	<i>Tench et al., 2018; Tench et al., 2017; Xifra, 2010; Castillo-Esparcia, 2010; Porto-Simões, 2001/ 1992; Matrat, 1971.</i>
	Perspectiva	Normativa	Según quien conduce el proceso; el punto de partida; la importancia respecto al uso del tiempo y los actores que participan.	<i>Uranga y Vargas, 2020; Matilla, 2018; Tench et al., 2017; Iglesias et al., 2012; Godet y Durance, 2011; Uranga, 2011; Uranga, 2008.</i>
		Prospectiva		

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

	Contextos	Relevancia para la gestión de RP/CE por tipo	Los 3 contextos más relevantes para las RP (a partir de la clasificación en político, económico, social, mediático, ambiental y tecnológico).	<i>Culbertson et al., 2012; Molleda y Moreno, 2008; Sriramesh y Vercic, 2003; Vercic et al., 1996.</i>
		Gestión de Issues	Relevancia de los issues relacionados a la RSC y el Desarrollo Sostenible; técnicas utilizadas para su identificación y monitoreo y Objetivos del Desarrollo Sostenible más relevantes para la función.	<i>Ardèvol-Abreu et al., 2020; Protes y McCombs, 2016; Zúñiga y Valido, 2015; ONU, 2015; Aruguete, 2009; Capriotti y Moreno, 2007; McCombs, 2006; González-Herrero, 2004.</i>

Cuadro 9. Operacionalización de variables del OE3. Fuente: elaboración propia.

OE4: Caracterizar el modelo, las actividades y los procesos que definen la *gestión de RP en las empresas de triple impacto, particularmente* (ver Cuadro 10).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Autores/as
Gestión	Modelo de gestión	Tipo de modelo	Según la empresa responda al modelo Agente de prensa/ <i>publicity</i> ; información pública; asimétrico bidireccional; simétrico bidireccional o motivación mixta.	<i>Grunig, 2013; Laskin, 2009; Xifra-Triadú, 2000; Murphy, 1991; Grunig y Hunt, 1984.</i>
		<i>Engagement</i>	Percepción respecto al nivel de <i>engagement</i> alcanzado por la empresa y nivel de conversación con los múltiples públicos.	<i>Yousuf, 2018; Yang, 2018; Moreno et al., 2017; Zerfass et al., 2017; Macnamara, 2016; Míguez-González, 2010; Erickson, 2008; Zadek y Hummels, 1998.</i>
	Actividades y procesos	Mensajes	Estrategia de comunicación del perfil institucional; rasgos identitarios; atributos competitivos y valores institucionales.	<i>Capriotti, 2009.</i>
		Áreas de trabajo	5 áreas principales de trabajo para la función de RP.	<i>Moreno et al., 2017; Tench et al., 2017.</i>
		Medios y canales	Nivel de relevancia de medios y canales de comunicación	<i>Moreno et al., 2017; Tench et al., 2017.</i>

Cuadro 10. Operacionalización variables del OE4. Fuente: elaboración propia.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

OE5: Indagar respecto a la función de *evaluación* de las RP en las empresas de triple impacto (ver Cuadro 11).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Autores/as
Evaluación	Características	Instancias de evaluación	Evaluación diagnóstica (al comienzo); formativa (durante todo el proceso) o sumativa (al final del proceso).	Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, 2015; Matilla 2008
		Tipos de impactos medidos y comunicados	Positivos, negativos, previstos o imprevistos.	Macnamara y Gregory, 2019; Macnamara y Gregory, 2018; Macnamara, 2015.
		Herramientas de medición de impacto	Grupos focales; encuestas; entrevistas monitoreo de redes sociales; observación plataformas de <i>big data</i> ; monitoreo de medios; estudios de mercado; pruebas preliminares; consulta pública; análisis de quejas, otras o ninguna.	Macnamara y Gregory, 2018.
	Niveles	Relevancia por nivel	Qué relevancia se otorga a los <i>inputs</i> o entradas; acciones; <i>outputs</i> o salidas; <i>out-takes</i> ; resultados o impactos.	Macnamara y Gregory, 2018; AMEC, 2020.
	Indicadores de impacto	Relevancia por indicador de impacto	Qué relevancia se otorga a los siguientes indicadores de impacto: apoyo público; cumplimiento de objetivos; incremento en las ventas; ahorro en los costos; retención/ lealtad del cliente; aumento de la calidad de vida/ bienestar; aumento de la calidad ambiental.	AMEC, 2020; Macnamara y Gregory, 2019; Macnamara y Gregory, 2018;

Cuadro 11. Operacionalización variables del OE5. Fuente: elaboración propia.

1.3. Unidades de análisis y muestreo

Las *unidades de análisis* de nuestra investigación son CEOs y profesionales que desarrollan funciones de RP en empresas del Cuarto Sector de la economía, las cuales se conocen como *for-benefit corporations* y se corresponden con la perspectiva que define a las empresas de triple impacto. Dichas empresas pueden o

no estar certificadas como *B Corporations* (B Corps) o Empresas B (en Latinoamérica); y a su vez, pueden no estar inscriptas bajo la denominación legal de *Benefit Corporations* o Sociedades BIC (de beneficio e interés colectivo) en el caso de que el país de origen cuente con dicho marco regulatorio. Además, se han incluido empresas tradicionales que realizan acciones de impacto social/ambiental positivo, ya que entendemos se encuentran interesadas en avanzar en el proceso de transición hacia el triple impacto y por lo tanto, son de interés para la investigación.

Debido a que estas unidades de análisis son empresas híbridas que se encuentran a nivel global dentro del emergente Cuarto Sector bajo diversas perspectivas, denominaciones y modelos, nuestra *población* acaba resultando indefinida para esta investigación. En concreto, no existe constancia respecto a la cantidad de organizaciones que a nivel global configuran el universo de empresas de triple impacto.

Por este motivo, hemos elegido realizar un *muestreo* no probabilístico combinando las siguientes *técnicas* conceptualizadas por Vietytes (2004):

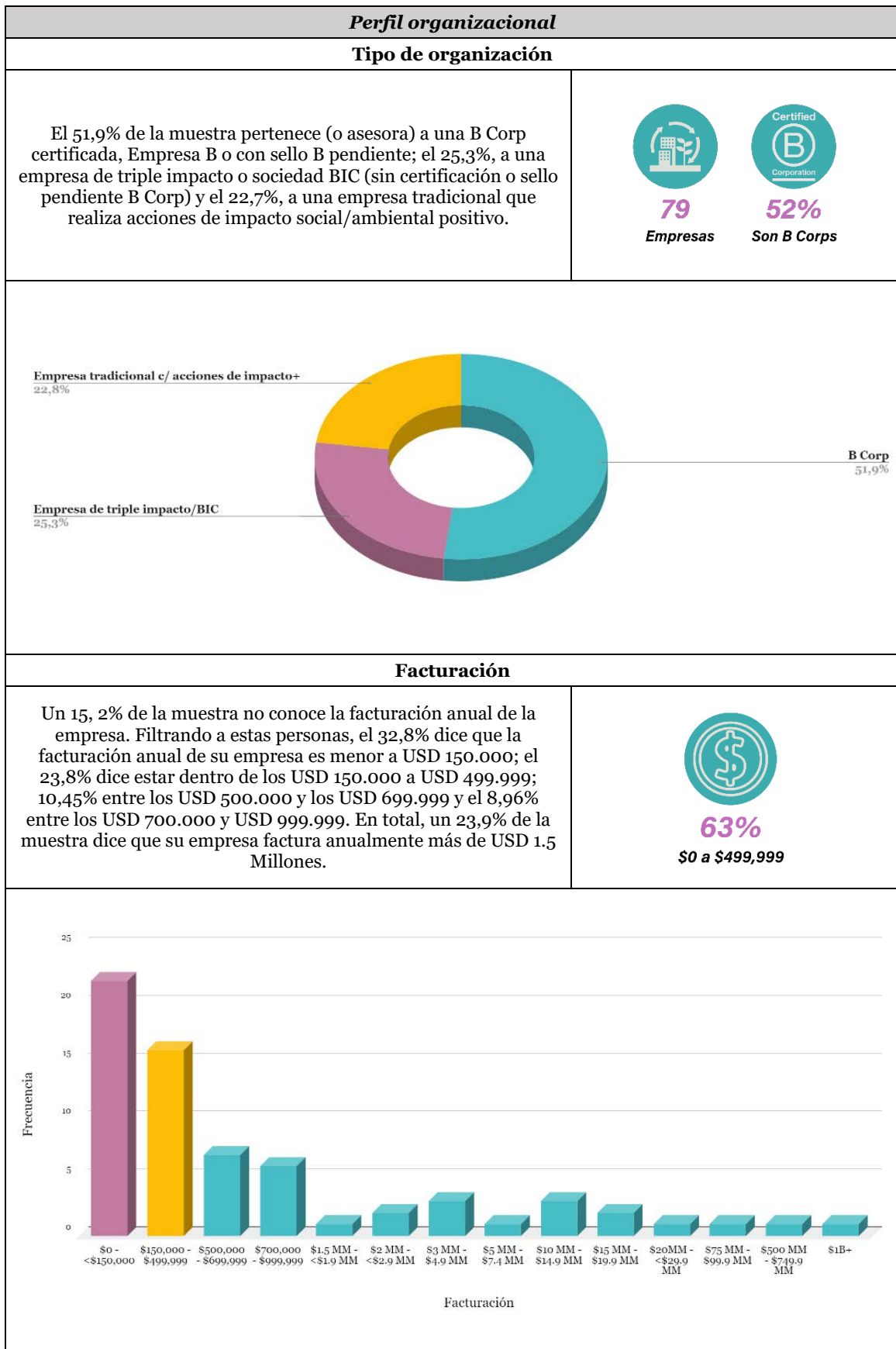
- *Intencional y por juicio de expertos/as*: ya que seleccionamos directa e intencionalmente los individuos de la población mediante una búsqueda exhaustiva orientada por las recomendaciones de referentes en el área de estudio -técnica que Etikan y Bala (2017) denominan 'juicio de expertos'. Por ello, la participación en distintos espacios, eventos, organizaciones y movimientos nos permitieron realizar *networking* y tomar contacto con expertos/as, CEO y profesionales que desarrollan funciones de RP en empresas de triple impacto.
- *Bola de nieve*: este acercamiento a través del muestreo intencional en el que localizamos y contactamos algunos individuos nos permitió circular nuestro instrumento de recolección de datos con el efecto 'bola de nieve'. Con lo cual los primeros individuos contactados intencionalmente llegaron a otros y así sucesivamente hasta lograr la muestra suficiente para esta investigación. Este tipo de muestreo ha requerido realizar un filtrado exhaustivo para la selección de los casos válidos de estudio.

En definitiva, las *categorías muestrales* que condujeron el trabajo de campo fueron las siguientes:

- *Elementos y alcance*. La información de esta investigación se obtiene de 79 personas (elementos muestrales) que desempeñan funciones de comunicación en distintos cargos -42 de los cuales corresponden a mandos altos o medio- de empresas de triple impacto en 27 países del mundo. A continuación, detallamos los perfiles organizacional y personal de los elementos muestrales, delimitando a su vez el alcance espacial y geográfico del estudio: (Cuadro 12).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto



Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

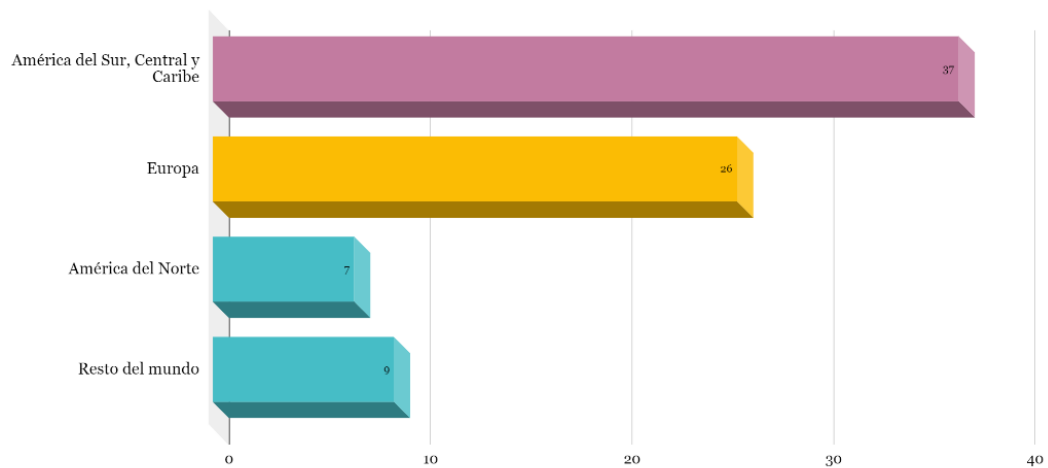
País (de la oficina central)

La muestra se compone de empresas con sede central en 27 países. A su vez, 37 de las 79 empresas con sede central en América del Sur, Central y Caribe; 27 en Europa; 7 en Norteamérica y 9 en el resto del mundo.



27

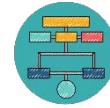
Países



Perfil personal

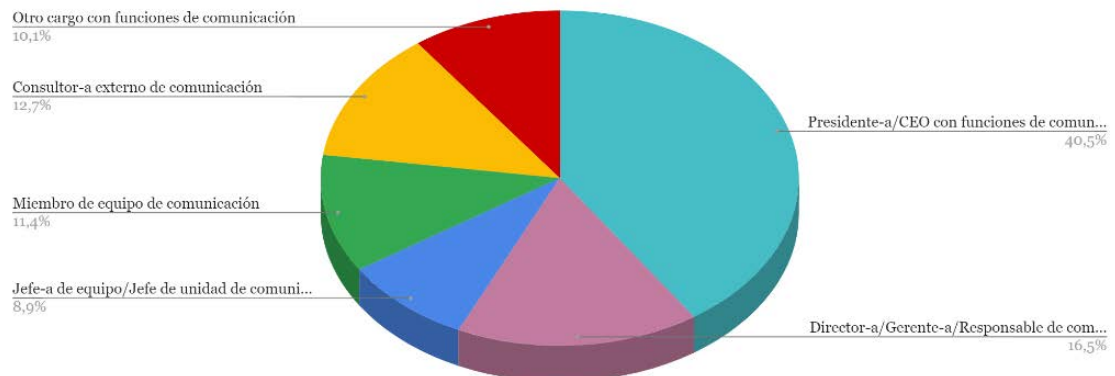
Puesto de trabajo

El 40,5% de las personas encuestadas respondió ser presidente/a o CEO con funciones de comunicación; el 16,5%, responsable; el 8,9%, jefe/a de equipo; 11,4%, miembro de un equipo; 12,7%, consultor/a externo y 10,1%, otros cargos con funciones de comunicación.



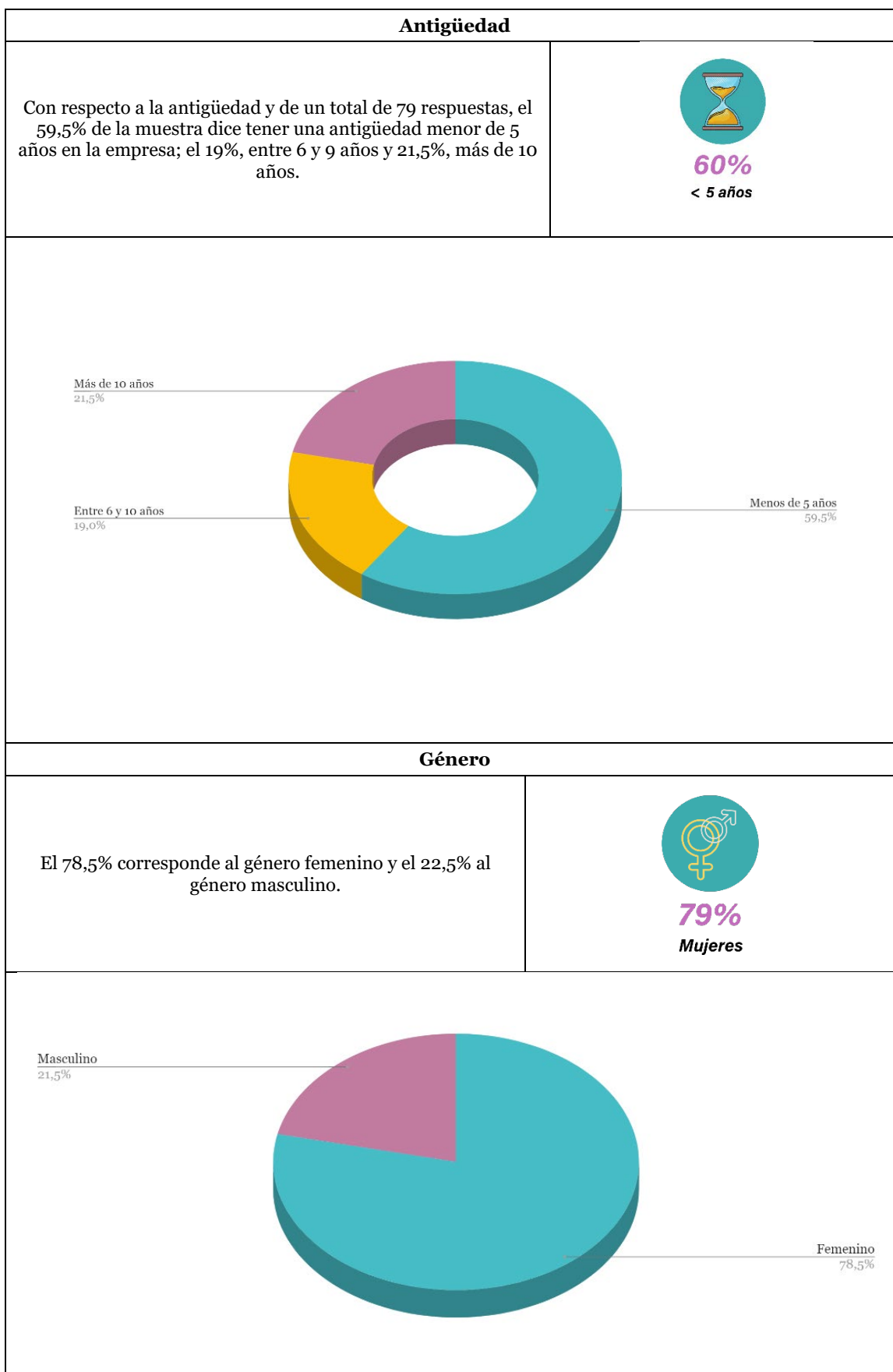
66%

CEOs o Dircom



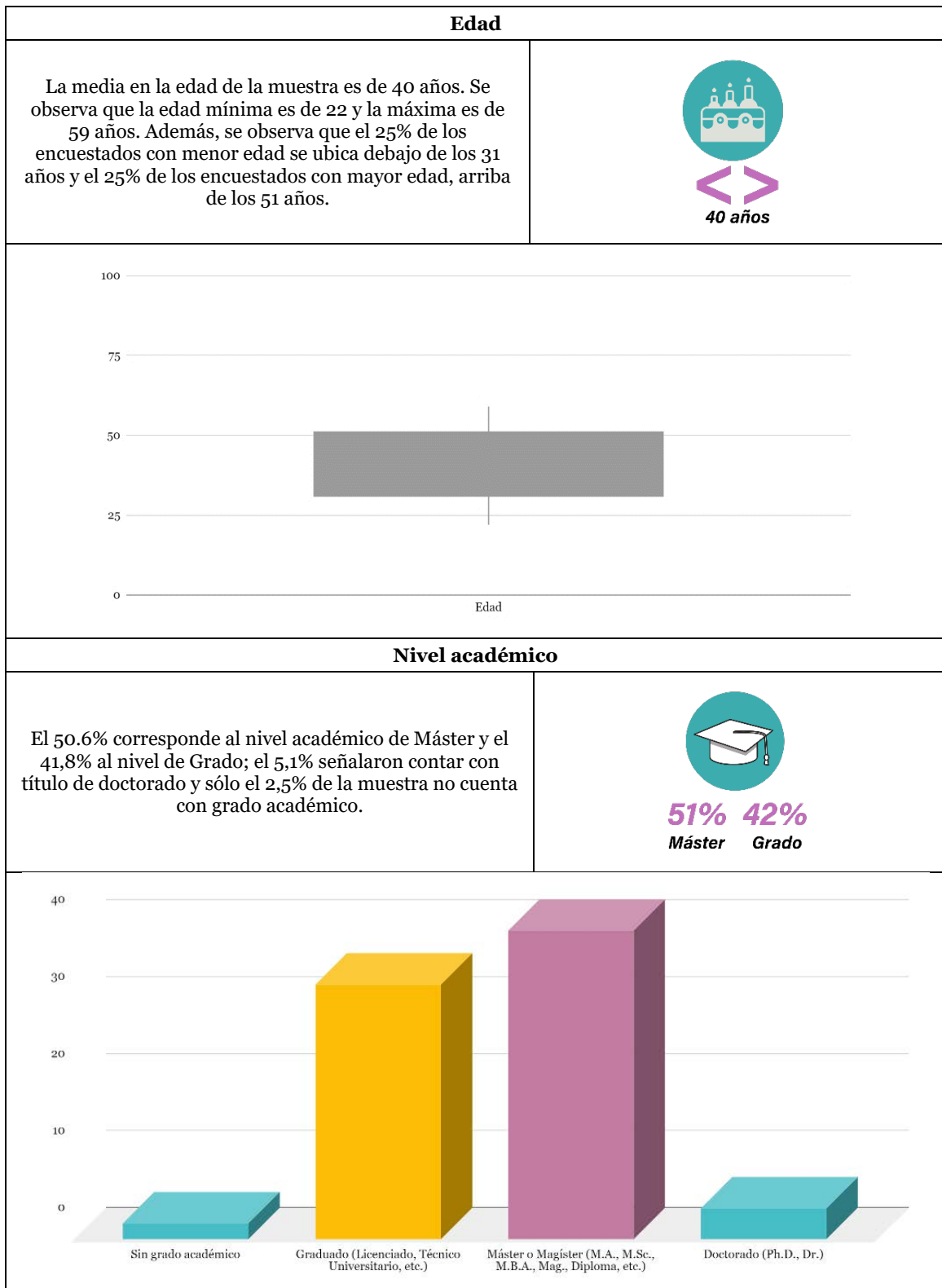
Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto



Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto



Cuadro 12. Perfil de la muestra. Fuente: elaboración propia

- *Tiempo*: la participación en el ecosistema en el que convive la muestra se dio poco después del comienzo del programa de doctorado, cobrando fuerza sobre todo a partir de la estancia de investigación en Leeds (Inglaterra) y concluyendo con la recolección concreta de datos en los meses de *marzo a julio de 2020*. Etapa del año que coincidió accidentalmente con la cuarentena por la pandemia COVID 19 en gran parte de los países que se vieron representados en la muestra.

1.4. Instrumento de recolección de datos

Nuestro *instrumento de recolección de datos* corresponde a un cuestionario autoadministrado *online* exhaustivo de 42 preguntas cerradas en dos idiomas (inglés y español) que se desprende de una encuesta con el objetivo de contrastar las hipótesis de investigación con información sobre las características de la muestra. Siguiendo a Vieytes (2004), se procuró validar descripciones acerca de variables o relaciones entre variables para conocer las características de la gestión de las RP en empresas de triple impacto en distintos casos de estudios. El cuestionario incluye en su configuración, un conjunto de preguntas (u opciones en distintas preguntas) de control a los fines de verificar respuestas en caso de ser necesario.

A partir de Sampieri et al. (2006) podemos decir que este cuestionario se compone de preguntas cerradas con varias opciones de respuesta donde el/la sujeto puede seleccionar solo una opción o varias. Además, para medir la intensidad de las actitudes hemos definido un conjunto de cinco categorías de respuesta a determinadas afirmaciones utilizado el Escalamiento de Likert²²⁰ (ver Cuadro 13).

1 (más bajo)	2	3	4	5 (más alto)
Nada relevante	Poco relevante	Moderadamente relevante	Relevante	Muy relevante
En absoluto	Poco	Neutral	Algo	En gran medida
Nunca	En raras ocasiones	En algunas ocasiones	Regularmente	Siempre

Cuadro 13. Escala de Likert empleada. Fuente: elaboración propia

²²⁰ Para profundizar sobre esta técnica se recomienda consultar a Likert (1932).

El instrumento fue diseñado utilizando la plataforma *Qualtrics*²²¹ y constó de cinco etapas:

1. *Título*: en español e inglés.
2. *Introducción*: la opción de cambiar de idioma; propósito general del estudio; investigadores/as y su pertenencia institucional; públicos destinatarios y tratamiento de datos (confidencialidad).
3. *Preguntas*: organizadas en tres bloques: (a) preguntas filtro y sobre el perfil de la muestra I; (b) preguntas de profundización y (c) preguntas sobre el perfil de la muestra II. A su vez, se establecieron cinco secciones siguiendo los aspectos demográficos (perfil) y los cuatro objetivos específicos de investigación (OP).
4. *Cierre de la encuesta*: agradecimiento; espacio opcional para incluir el correo electrónico a los fines de recibir los resultados del estudio y *calltoaction* para lograr el efecto ‘bola de nieve’ explicado anteriormente.

Una vez construido el instrumento en los dos idiomas, se procedió a la *validación metodológica e idiomática* del mismo a través de diez expertos/as y profesionales de RP en 10 empresas de triple impacto de acuerdo con los siguientes criterios: geográficos y culturales, tipo de empresa, género, perfil profesional, puesto de trabajo y experiencia profesional.

En el apartado Anexos (*Sección III*) adjuntamos el cuestionario final resultante. Cabe aclarar que a los fines de este informe añadimos en dicha sección otros datos relevantes que no fueron publicados en la plataforma *Qualtrics*, pero entendemos que permiten comprender el origen y justifican cada interrogante dispuesto en el instrumento. Estos son: codificación, objetivos específicos (OE) pregunta y subpreguntas (RQ) de investigación; variables, dimensiones e indicadores (operacionalización simplificada) y número de la pregunta correspondiente (Qx).

1.5. Trabajo de campo, análisis e interpretación de los resultados

Como ya se ha mencionado, la complejidad para acceder a las distintas unidades de análisis de nuestros casos de estudio, por no existir investigaciones previas ni ‘límites’ claros en la definición de las organizaciones que conforman el emergente Cuarto Sector de la economía, en el trabajo de campo hemos tenido que realizar un esfuerzo en la combinación de estrategias y acciones para la aplicación del instrumento. Al mismo tiempo, el inesperado contexto de pandemia y su impacto en las empresas y en las áreas de comunicación en particular, complejizaron el proceso aún más.

²²¹ Plataforma de la encuesta de Qualtrics (CoreXM). Más información disponible en www.qualtrics.com/. Consultada por última vez el 26 de noviembre de 2020.

A continuación, señalamos las dichas estrategias y acciones que llevamos adelante:

1. Rastreamos los datos de contacto que figuran en los directorios de B Corps y Empresas B disponibles en los sitios web oficiales de *B Corporation*²²² (a nivel mundial) y Sistema B Internacional²²³ (en Latinoamérica). En ambas plataformas es posible encontrar directamente o ‘buceando’ por los distintos enlaces, datos de las empresas certificadas, por ejemplo: perfil/descripción, puntajes en la Evaluación de Impacto B, sector, país, sitio web corporativo; nombre y mail de contacto, etc.
2. Participamos en grupos privados y públicos en redes sociales que aglutinan personas y organizaciones interesadas en el movimiento B Corp y las empresas del Cuarto Sector y seguimos a muchas de ellas (además de reaccionar a ciertas publicaciones para visibilizarse). Entre ellos, en LinkedIn: Multiplicadores B España (81 miembros); B Corp Community (1595 miembros), B Corp Spain (384 miembros); Sistema B Brasil (223 miembros); B2B - Positive Businesses - Flourishing&Aspiring to be 'B Corps' (27 miembros); B Local Seattle (52 miembros); B Corp Scotland (3 miembros); B Corp à Bordeaux (8 miembros); B Local Deutschland (79 miembros); B Corp Canadá (161 miembros); B Corp community: Finland (47 miembros); B Local WA (17 miembros); B Corps on Campus (560 miembros); B-Corp Travel and Tourism Advocacy Group (31 miembros)²²⁴.
3. Asistimos y nos enfocamos en el *networking* durante eventos y programas presenciales y virtuales relacionados a las nuevas economías. Por ejemplo: las sesiones de trabajo organizadas por el CEU San Pablo de octubre 2019 a marzo 2020 en el marco del encuentro mundial de jóvenes y líderes económicos de la Economía de Francesco; el evento anual de B Corps a nivel europeo *B Corp Summit 2019 “Lead the Beat”* (septiembre 2020) en Amsterdam (Holanda) organizado por B Lab Europe; organizamos el primer encuentro *Women 4 Solutions Europe* (septiembre 2020) que aglutinó a mujeres líderes de empresas de triple impacto certificadas como B Corps; realizamos el curso online “Multiplicando el triple impacto” organizado por Sistema B Internacional donde nos formamos sobre el movimiento junto a consultores/as de triple impacto, entre otros.
4. Participamos de manera activa en organizaciones no gubernamentales, comunidades y otros espacios relacionados con el sector. Por ejemplo, acompañamos el comienzo del movimiento de mujeres líderes de triple impacto que finalmente dio origen a la ONG *Women 4 Solutions* y de la cual

²²² Directorio global de B Corps disponible en <https://bcorporation.net/directory>. Consultado por última vez el 1 de diciembre 2020.

²²³ Directorio de Empresas B Latinoamérica disponible en <https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/>. Consultado por última vez el 1 de diciembre 2020.

²²⁴ La cantidad de miembros de cada grupo corresponde al mes de mayo 2020, fecha en la que se realizó el posteo del instrumento de recolección de datos.

actualmente formamos parte del *Advisory Board*; también del *Board of Directors* de la comunidad global de académicos/as que estudian empresas de triple impacto y *global partner* de B Lab (*B Academics*).

5. Durante los meses de marzo a junio 2020 realizamos la recolección de datos haciendo circular nuestro cuestionario diseñado en la plataforma Qualtrics (CoreXM) a través de distintas piezas gráficas y mensajes para los diversos medios, plataformas y soportes (ejemplos de las gráficas utilizadas disponibles en Anexos Sección IV):
 - a. Correo electrónico a los contactos conseguidos a través del rastreo de los directorios B Corps y Empresas B y del esfuerzo de *networking*.
 - b. Publicaciones en diversos grupos y páginas personales y profesionales de redes sociales, tanto desde nuestro perfil personal como del perfil de las organizaciones con las que nos involucramos. Incluso en el caso de *Women 4 Solutions* (conocida en ese momento como ‘*Mujeres B, Mulheres B, B Women*’) obtuvimos la autorización de agregar su logo institucional.
 - c. Envío vía dispositivo móvil (mensajes privados y grupos de WhatsApp).
 - d. Posteos blog, *newsletters* y sitios web de las organizaciones en las que participamos activamente (*Women 4 Solutions* y *B Academics*) y con la que se logró un convenio de publicación (Academia B).
6. Finalmente, luego del cierre del cuestionario (julio 2020) se avanzó a la codificación, tabulación, ordenamiento y jerarquización de los datos obtenidos para proceder a su análisis. Para lo cual se utilizó el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) en su versión 25.0 (2017)²²⁵. Esta plataforma fue útil para el cruce e interpretación de los datos ofrecidos por la muestra total de 79 personas encuestadas. Además, nos proporcionó herramientas para agrupar, consultar, formular hipótesis y ejecutar procedimientos para aclarar las relaciones entre variables.

A partir de la muestra, se trabajó en resumir, analizar y obtener conclusiones del conjunto de datos: técnica denominada ‘estadística descriptiva’. Tiene como objeto describir características y comportamientos de un conjunto de datos mediante medidas de resumen, tablas o gráficos. Para esta Tesis se utilizaron las pruebas de *Chi Cuadrado* y *análisis de la varianza con un factor* (ANOVA). El estadístico chi cuadrado es uno de los más conocidos para el análisis de variables cualitativas y sirve para someter a prueba de

²²⁵ SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) 25.0 (2017). Más información disponible en <https://ibm.co/3nRdL3s>. Consultado por última vez el 26 de noviembre de 2020.

hipótesis la distribución de las frecuencias. En general, se prueba la asociación o independencia entre dos variables cualitativas utilizando una situación hipotética y datos simulados. La existencia de algún tipo de asociación entre 2 o más variables representa la presencia de algún tipo de patrón o tendencia de emparejamiento entre los distintos valores de esa variable. Es un estadístico que mide solo la asociación y no la magnitud de esta. Dicha prueba puede aplicarse solamente a estudios basados en muestras independientes y cuando todos los valores esperados son mayores de 5. Estos valores esperados son los que indican la independencia absoluta entre ambas variables. La exactitud de esta evaluación depende de que los valores esperados no sean muy pequeños y, en menor medida, de que el contraste entre ellos no sea muy elevado.

La prueba ANOVA permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de las muestras son iguales, frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos una de las poblaciones difiere de las demás en cuanto a su valor esperado. Este contraste es fundamental para buscar relaciones entre variables cuantitativas y cualitativas (grupos o condiciones).

1.6. Ficha técnica de investigación

Se detalla a continuación la ficha técnica que resume el diseño metodológico de la investigación propuesto (ver Cuadro 14):

Tipo de investigación	Básica, exploratoria descriptiva, no experimental y transversal
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario
Tipo de muestreo	No probabilístico
Técnica de muestreo	Intencional, juicio de expertos/as y bola de nieve
Tamaño de la muestra	79 personas encuestadas

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Unidades de análisis	42 presidentes/as, CEO con funciones de comunicación, directores/as, responsables o jefes de unidad de comunicación; 37 personas que forman parte de equipos son consultores/as o desempeñan funciones de comunicación en empresas de triple impacto, B Corps o Empresas B, <i>Benefit Corporations</i> o Sociedades BIC y empresas tradicionales en transición
Fecha de realización del trabajo de campo	Marzo a Junio 2020
Fecha de realización del procesamiento	Julio a Octubre del 2020

Cuadro 14. Ficha técnica del Diseño de Investigación empírica. Fuente: elaboración propia

Capítulo VI

Resultados: análisis, interpretación y discusiones

*"It is not the strongest of the species that survives,
nor is it the most intelligent that survives.
It is the one that is most adaptable to change."*

Charles Darwin

Presentamos a continuación los resultados obtenidos y su correspondiente interpretación. A los mismos se arribó a partir del diseño metodológico propuesto para esta Tesis y procurando dar respuesta a las distintas preguntas de investigación. Se incluyen también discusiones o reflexiones (señaladas como tales) que surgen del presente análisis en contraste con otros estudios o incluso la propia teoría del objeto. Lo realizamos de modo excepcional, para hacer más fluida la interpretación, aun siendo conscientes de que metodológicamente lo conveniente es presentar en este apartado, exclusivamente datos.

El orden de desarrollo sigue como criterio la operacionalización de las variables de investigación:

Objetivos de RP en las empresas de triple impacto:

- *Personalidad y carácter de la empresa:* características que definen a las empresas y estrategias con más nivel de desarrollo; el fenómeno del techo de cristal (a nivel organizacional y dentro del área de RP) y sus causas; la relevancia del desarrollo de la confianza organizacional y los campos críticos sobre los que se dificulta la transparencia en la gestión de RP.
- *Objetivos organizacionales:* relevancia para la función de RP a las áreas de impacto gobernanza, trabajadores/as, clientes/as, comunidad y medioambiente y existencia de planes estratégicos y operativos e indicadores de vinculación entre los objetivos organizacionales y de RP.
- *Gestión de motivaciones (múltiples públicos):* relevancia que le otorga la función de RP a los públicos específicos, *stakeholders* o públicos genéricos (incluido el medioambiente como tal); comunidades de interés y esfera pública.

Planificación de las RP en las empresas de triple impacto:

- *Función:* el rol que desempeñan las RP a nivel organizacional y el nivel de influencia en las decisiones corporativas.
- *Perspectiva:* identificación de algunas de las características que permiten diferenciar a los modelos de planificación (normativa, estratégica y prospectiva) con el objetivo de conocer qué estilo predomina.

- *Contextos*: los contextos e *issues* (relacionados a la RSC y el desarrollo sostenible) más relevantes para las RP y sus técnicas de identificación y monitoreo.

Gestión de las RP en las empresas de triple impacto:

- *Modelo*: de gestión de las RP y su coherencia con el nivel de *engagement* y de conversación alcanzando o pretendido con sus múltiples públicos.
- *Actividades y procesos*: comunicación del perfil institucional (estrategia competitiva, rasgos de personalidad, atributos competitivos y valores identitarios); áreas de trabajo y canales e instrumentos de comunicación.

Evaluación de las RP en las empresas de triple impacto:

- *Características*: tipo de impactos en términos generales que se miden y comunican (positivos, negativos, previstos e imprevistos) y momentos en los que se evalúa.
- *Niveles de evaluación*: relevancia de los niveles a partir de la taxonomía del Marco AMEC.
- *Indicadores de impacto*: relevancia de los indicadores a partir de la taxonomía del Marco AMEC y del Modelo de pensamiento gerencial contemporáneo de Macnamara y Gregory (2018).

6.1. Los objetivos de Relaciones Públicas en empresas de triple impacto

6.1.1. Personalidad y carácter de la organización

Características definitorias

RQ: Los/las profesionales de las RP en empresas de triple impacto ¿identifican las mismas características para las empresas de triple impacto?

Según los/las profesionales²²⁶ que participaron del estudio, las 5 características que mejor representan a sus empresas son (ver Figura 45): el 68,4% se comprometen a seguir aumentando su desempeño socioambiental; el propósito del 67,1% es generar impacto social positivo y del 58,2% es generar impacto ambiental positivo; el 48,1% consideran el impacto de sus decisiones en múltiples públicos; y el 46,8% generan

²²⁶ A lo largo del análisis utilizaremos el término ‘profesionales’ para referirnos a las personas que han formado parte del estudio y se desempeñan como: presidente/a o CEO con funciones de comunicación; responsable; jefe/a de equipo; miembro de un equipo; consultor/a externo u otros cargos con funciones de comunicación.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

retorno financiero, aunque también realizan acciones de impacto socioambiental positivo.

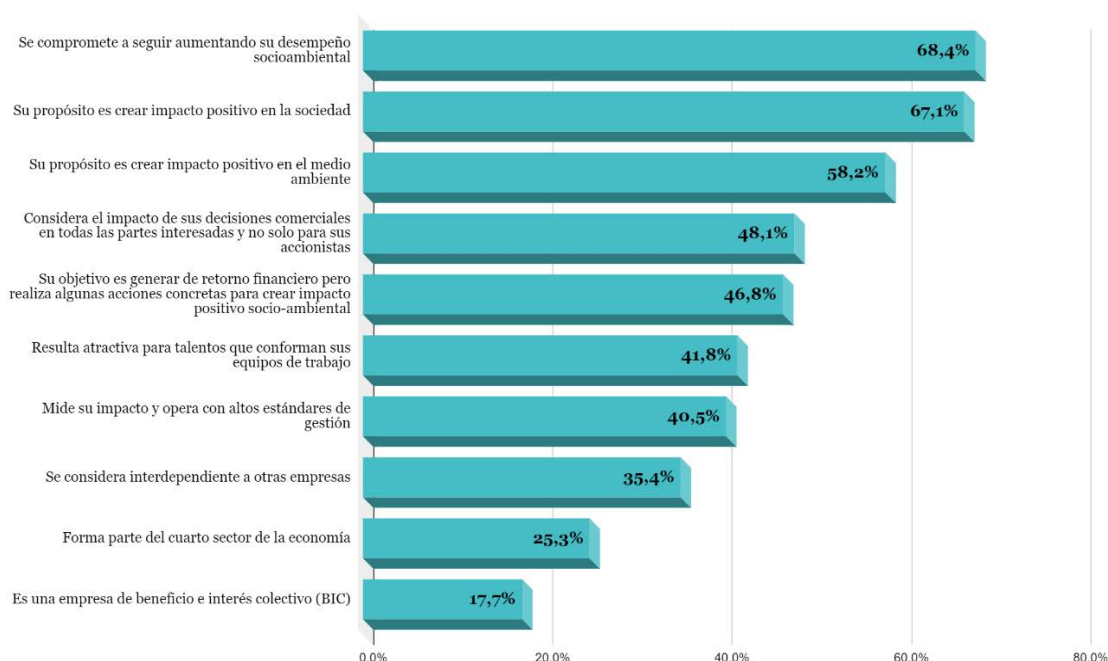


Figura 45. Características de una empresa de triple impacto. Fuente: elaboración propia.

La quinta característica más elegida muestra un dato relevante: el 24,3% del porcentaje total de profesionales que seleccionaron esta opción, son empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo y por ello, el logro de rentabilidad económica como principal característica es esperable. Pero el 75,7% restante son empresas de triple impacto con o sin sello B Corp; con lo cual, es posible inferir que estas empresas de fin social y/o ambiental mantienen su objetivo de obtener retorno financiero, más allá de definirse como empresas con propósito.

Este propósito superador orientado al bien común, podría ser la razón por la cual el 41,8% de las empresas que participaron de este estudio se caracterizaron por su capacidad de atraer talentos del mercado laboral para la conformación de sus equipos.

En relación con el nivel de pertenencia al Cuarto Sector de la economía, solo el 25,3% se consideran dentro de dicho ecosistema emergente (de este porcentaje, el 90% son empresas de triple impacto y el 10% son empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo). Sin embargo, el 67,1% de las empresas se caracterizan por su propósito social, lo cual se corresponde con una de las características definitorias del arquetipo del Cuarto Sector (contar con un fin social incrustado en el ADN del modelo de negocio).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Por otro lado, resulta relevante destacar que, si bien casi el 70% de las empresas se caracterizaron por su compromiso en seguir aumentando su desempeño social y ambiental, solo el 40,5% se caracterizaron como empresas que miden su impacto y operan con altos estándares de gestión. Resulta llamativo que más de la mitad de las B Corps no se caracterizan por medir sus impactos siendo que, para obtener la certificación y renovarla, estas empresas deben atravesar por la Evaluación de Impacto B. Lo mismo sucede con la categoría que las define como interdependientes: únicamente el 29,3% seleccionó la característica que las describe como tal, siendo que parte del proceso de certificación involucra la firma de la ‘Declaración de interdependencia’.

Si nos enfocamos en el ‘*top five*’ y las 2 características menos elegidas por tipo de empresa, podemos decir a partir de los resultados que (ver Figuras 46, 47 y 48):

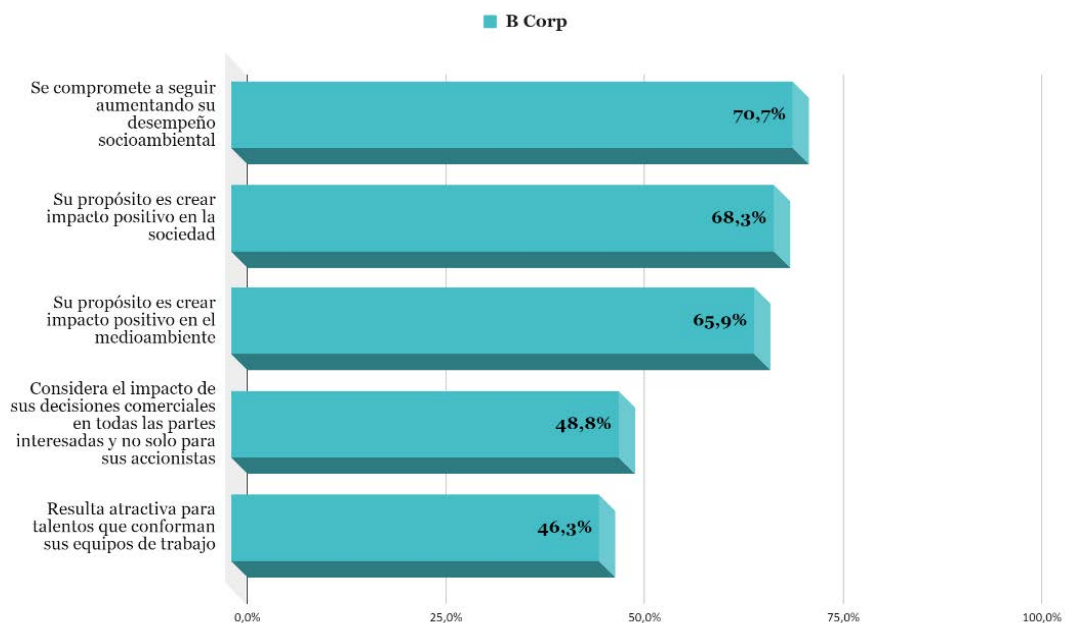


Figura 46. ‘*Top five*’ de características de una B Corp. Fuente: elaboración propia.

- El 70,7% de las B Corp (certificadas o pendientes) se caracterizan por comprometerse a seguir aumentando su desempeño socioambiental; el 68,3% por tener un propósito social y el 65,9 % por tener un propósito ambiental. A su vez, el 48,8% por considerar el impacto de sus actividades comerciales sobre múltiples públicos y el 46,3% por ser atractivas para atraer talentos del mercado laboral. Solo el 24,4% de las empresas se definieron como Sociedades BIC y el 26,8% por formar parte del Cuarto Sector. Estas fueron las dos características con menos adhesión.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

- El 85% de las *empresas de triple impacto sin sello B Corp*²²⁷ se comprometen a seguir aumentando su desempeño socioambiental; también el 85% persiguen un propósito social; el 75% manifestaron contar con un propósito ambiental; el 65% consideran a múltiples públicos en el impacto de sus actividades y el 60% se definen como interdependientes de otras a la vez que el mismo porcentaje manifestó que su objetivo es generar retorno financiero, pero realizan acciones para crear impacto positivo socioambiental. Solo el 20% de las empresas se definieron como Sociedades BIC y el 35% por formar parte del Cuarto Sector. Estas fueron las dos características con menos adhesión.
- El 50% de las *empresas tradicionales con acciones de triple impacto* han colocado en primer lugar a la característica que describe la generación de retorno financiero ligado al desarrollo de acciones de impacto socioambiental; el 44% se comprometen a seguir aumentando su desempeño social y ambiental; el mismo porcentaje cuenta con un propósito social y el 27,8% consideran a múltiples públicos en los impactos de sus actividades y se consideran atractivas para integrar en sus equipos a talentos del mercado laboral. Ninguna de estas empresas se describió como sociedad BIC y el 11,1% se caracteriza por formar parte del Cuarto Sector de la economía.

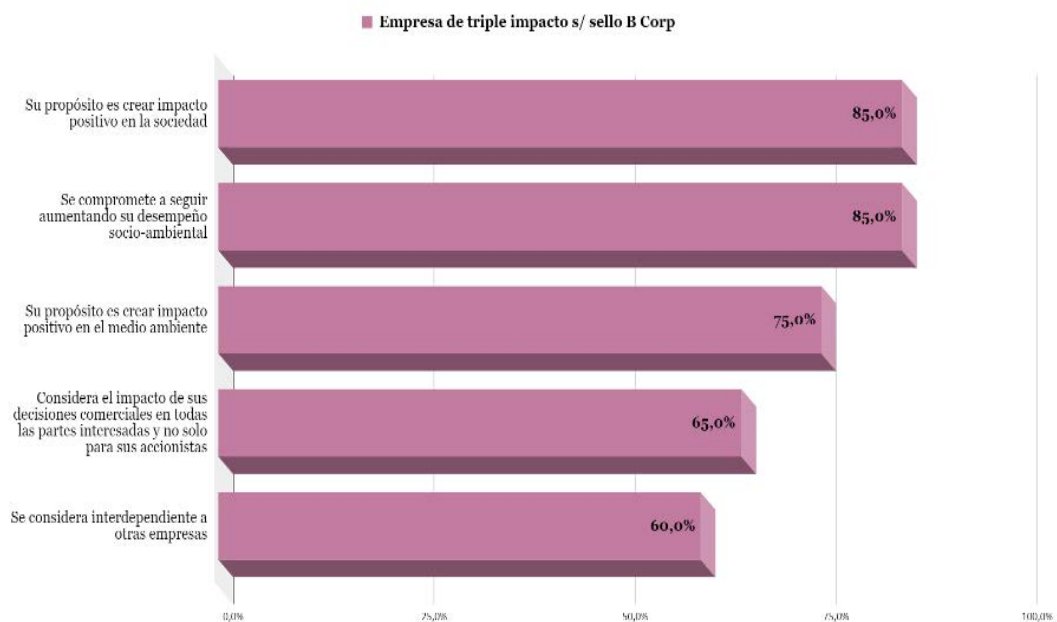


Figura 47. 'Top five' de características de una empresa de triple impacto sin sello B Corp. Fuente: elaboración propia.

²²⁷ Utilizaremos el concepto de 'Empresas de triple impacto sin sello B Corp' para referirnos en adelante a la categoría 'Empresa sostenible/de triple impacto/de beneficio o interés colectivo (sin certificación o sello pendiente B Corp)'

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Respecto al porcentaje de adhesión a la característica que define a la empresa como una sociedad BIC, es importante considerar que los continentes con mayor representatividad en la muestra fueron Latinoamérica y Europa, donde hasta el momento en que se realizó el trabajo de campo, solo existían marcos regulatorios para empresas de triple impacto en 2 países: Colombia (para Latinoamérica) e Italia (para Europa).

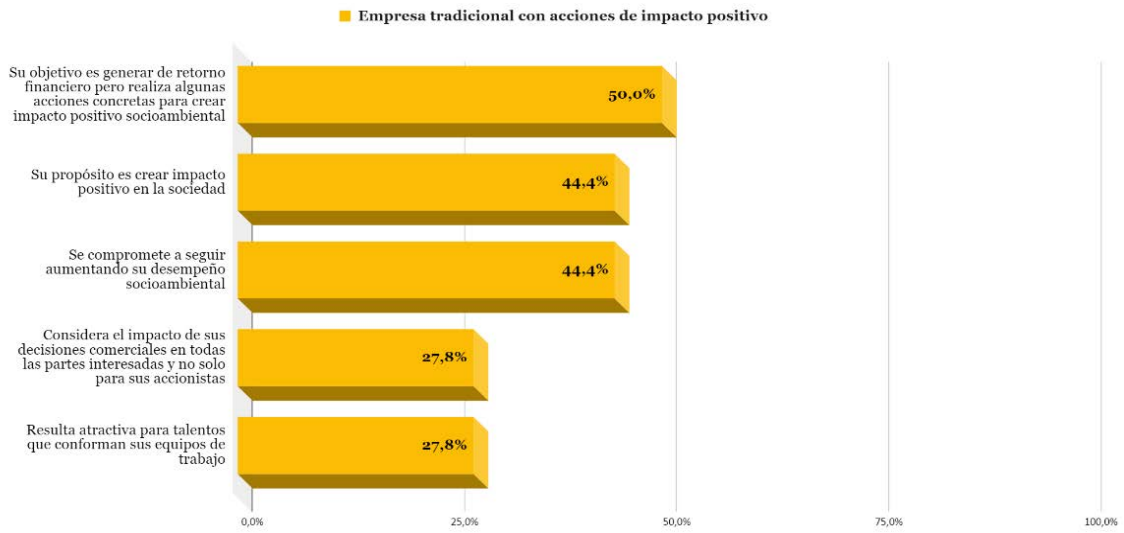


Figura 48. 'Top five' de características de una empresa con acciones de impacto socioambiental positivo. Fuente: elaboración propia.

En resumen, según los/las profesionales que fueron parte del estudio, las empresas que constituyen la muestra presentan características similares alineadas a la perspectiva de triple impacto: aunque solo el 25,3% de las empresas se han enmarcado en el Cuarto Sector de la economía, en su mayoría se comprometen a seguir mejorando su desempeño socioambiental (68,4%) para escalar sus impactos. De hecho, el 67,1% persiguen un propósito social y el 58,2% un propósito ambiental. Además, consideran a múltiples públicos y no solo a sus accionistas en el impacto de sus decisiones (48,1%), pero sin descuidar el retorno financiero (46,8%), que en definitiva permite el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estrategias con más nivel de desarrollo

RQ: Los/las profesionales de las RP en empresas de triple impacto ¿implementan estrategias relacionadas a perspectivas tales como biomímesis, gestión por valores, principios éticos, género, comunicación positiva, confianza y/o transparencia?

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

De acuerdo con los/las profesionales de RP (ver Figura 49), el 62% de las empresas que formaron parte del estudio presentan mayor nivel de desarrollo de estrategias relacionadas al cumplimiento de principios éticos; el 59,5% se esfuerza por aumentar el bienestar de las personas; el 43% gestiona sus actividades a partir de valores como libertad, democracia, justicia económica y social, etc. y el 35,4% se enfoca en desarrollar la confianza en los distintos actores.

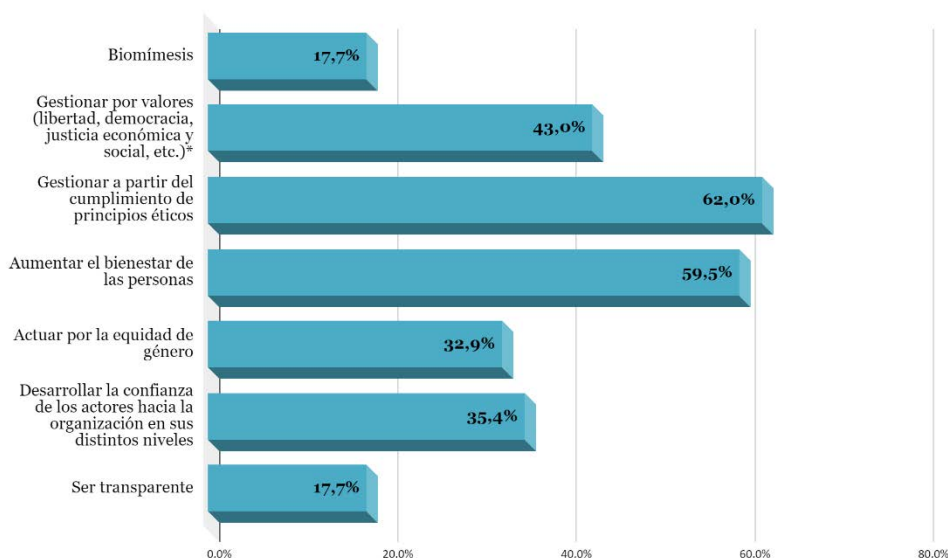


Figura 49. Estrategias desarrolladas. Fuente: elaboración propia.

El hecho de haber seleccionado estas 4 estrategias como las más desarrolladas por sus empresas, se alinea con las características que los/las profesionales también destacaron en la pregunta anterior: casi el 70% se describió por su compromiso en aumentar el desempeño socioambiental y contar con un propósito social y cerca del 50% con un propósito ambiental. Sin duda, estos porcentajes tienen relación directa con las empresas que mencionaron, dentro de las tres estrategias más desarrolladas, aquellas vinculadas a principios éticos; la búsqueda del bienestar de las personas (y el ambiente) y la gestión a partir de valores. A su vez, que las empresas implementen en mayor medida estrategias con la intención de aumentar los niveles de confianza en múltiples actores se asocia al 50% de las empresas que se han caracterizado por ocuparse de considerar el impacto de sus actividades en dichos actores.

Ahora bien, si la estrategia más desarrollada tiene que ver con la ética corporativa, resulta llamativo que el 32,9% priorice acciones para actuar por la equidad de género (quinta estrategia según nivel de desarrollo). Esto conduce a reflexionar sobre el nivel de implementación de principios éticos relacionados particularmente a la diversidad e inclusión. Lo cual podría repercutir en el bienestar de las personas; la escala de valores de la empresa y el desarrollo de confianza en los múltiples públicos,

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

socavando entonces las estrategias de gestión con mayor nivel de desarrollo que han surgido en este apartado.

Pero, si desglosamos esta cifra que aparenta ser relativamente baja, veremos que el 45% de las empresas de triple impacto sin sello B Corp y el 44,4% de las tradicionales con acciones de impacto positivo, manifestaron que existe mayor nivel de desarrollo en estrategias que apuntan a la equidad de género. Es decir que casi 1 de cada 2 de estas empresas trabajan por la equidad de género. El porcentaje inicial en realidad baja en las B Corp que solo han seleccionado esta opción un 22% del total. Los motivos pueden ser porque dentro de las estrategias alineadas al bienestar social o a los valores como la justicia social, puede estar incrustada la equidad de género. Pero también es cierto que esta temática solo aparece indirectamente en los códigos de ética más reconocidos a nivel mundial en el campo de las RP.

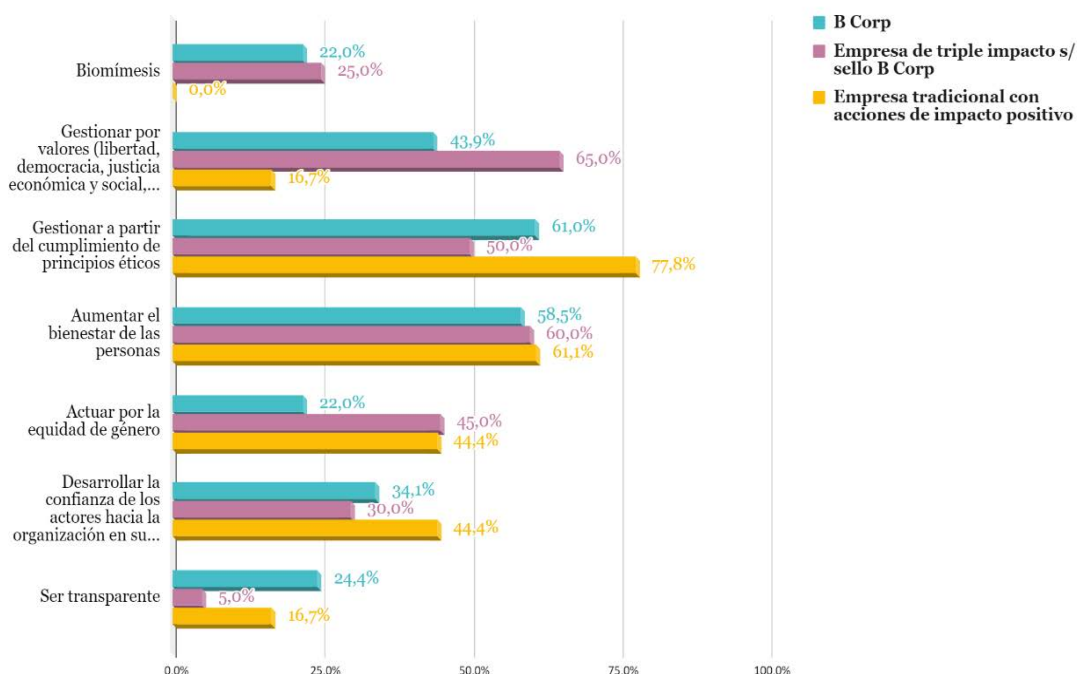


Figura 50. Estrategias desarrolladas por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

En la misma línea, otro dato relevante es que, el 17,7% de los/las profesionales eligieron entre las estrategias más desarrolladas aquellas relacionadas con la transparencia organizacional (también un principio ético cuya ausencia perjudica la confianza y la reputación). Seleccionaron esta opción el 24% de las B Corp; el 16,7% de las empresas tradicionales con acciones de impacto positivo y el 5% de las empresas de triple impacto sin sello B Corp.

Si bien esto se contrapone con una de las características más importantes de las empresas de triple impacto y en especial las B Corps y Sociedades BIC -que deben

informar periódicamente sobre el desempeño social y ambiental utilizando un estándar riguroso de terceros (la Evaluación de Impacto B)-, el motivo de esta baja priorización puede ser por entender a la transparencia como una acción de rendición de cuentas (y no como una estrategia en sí que atraviesa la genética organizacional y que se enmarcaría en uno de los motivos por los que Elkington planteó en 2018 la necesidad de redefinir el concepto de triple impacto); o por el contrario, que la transparencia forme parte de todas las acciones de la empresa y por ende se incluya naturalmente en las estrategias prioritarias.

Como tanto la transparencia como la equidad de género forman parte de este estudio, podremos profundizar al respecto más adelante intentando clarificar las cuestiones presentadas aquí.

Respecto al desarrollo de estrategias alineadas a la biomímesis, podemos inferir que es una tendencia que comienza a surgir entre las acciones organizacionales de las empresas más cercanas al triple impacto. Esto porque ninguna de las empresas tradicionales ha seleccionado esta opción pero, entre el 22% y el 25% de las B Corp y las empresas de triple impacto sin sello B Corp, sí lo hicieron.

B Corp	Empresa de triple impacto s/ sello B Corp	Empresa tradicional con acciones de impacto positivo
Gestionar a partir del cumplimiento de principios éticos 60,9%	Gestionar por valores (libertad, democracia, justicia económica y social, etc.) 65%	Gestionar a partir del cumplimiento de principios éticos 77.7%
Aumentar el bienestar de las personas 58.5%	Aumentar el bienestar de las personas 60%	Aumentar el bienestar de las personas 61.1%
Gestionar por valores (libertad, democracia, justicia económica y social, etc.) 43.9%	Gestionar a partir del cumplimiento de principios éticos 50%	Actuar por la equidad de género 44.4%

Cuadro 15. Las 3 estrategias más desarrolladas por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

En resumen, según los/las profesionales:

- Las B Corps que participaron del estudio desarrollan en mayor medida estrategias orientadas a la ética (61%), el bienestar (58,5%) y los valores (43,9%).

- Las empresas de triple impacto sin sello B Corp gestionan a partir de los valores (65%), el bienestar (60%) y la ética (50%).
- Las empresas tradicionales con acciones de impacto positivo desarrollan estrategias desde la ética (77,8%), el bienestar (61,1%), la generación de confianza y la equidad de género (44,4% respectivamente).

Sin embargo, la transparencia aparenta ser, según los resultados del estudio, la estrategia menos desarrollada por las empresas que formaron parte de la muestra (menos del 25% en todos los tipos de empresas) (ver Figura 50 y Cuadro 15).

Equidad de género

RQ: ¿En qué medida existe el fenómeno del techo de cristal en su empresa para los/las profesionales de las RP en empresas de triple impacto?

RQ: ¿Cuál es el nivel de acuerdo de los/las profesionales de RP en empresas de triple impacto respecto a las principales causas del fenómeno del techo de cristal en su organización, departamento o agencia?

Teniendo en cuenta una escala en que 1 indica la no existencia del techo de cristal y 5 su existencia en gran medida, los/las profesionales que participaron del estudio señalaron poco nivel de existencia del fenómeno en su empresa (media = 1,56), siendo las empresas tradicionales que realizan acciones de impacto positivo las que presentan el nivel relativamente mayor (media = 2,06), aunque continúan mostrando la baja existencia de barreras invisibles para las mujeres de la empresa (ver Figura 51).

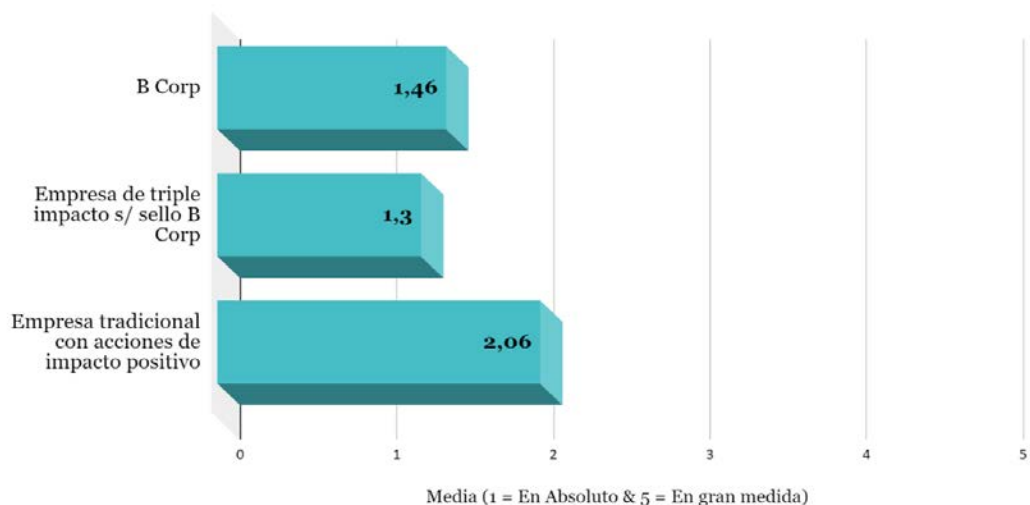


Figura 51. Nivel de existencia del techo de cristal en la empresa. Fuente: elaboración propia.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

En concreto, solo el 15% de los/las profesionales puntuaron entre 3 y 5 los niveles de existencia del techo de cristal en su empresa y manifestaron que en sus departamentos/agencias de comunicación (ver Figura 52), la media asciende a 3,60 en las B Corps; a 3,17 en las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo y a 2 en las empresas de triple impacto sin sello B Corp.

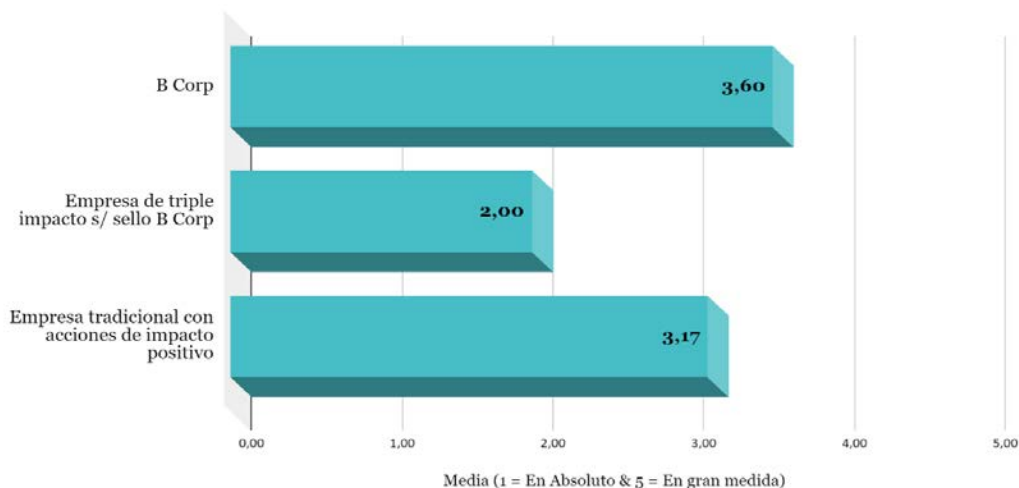


Figura 52. Nivel de existencia del techo de cristal en el departamento/agencia. Fuente: elaboración propia.

Si profundizamos el análisis podemos observar que los puntajes, aunque se mantienen bajos, tienden a aumentar según disminuyen los niveles jerárquicos. La cúpula organizacional (presidentes/as o CEO) percibe menos nivel de existencia del techo de cristal en la empresa (media = 1,19); les siguen los mandos medios (media = 1,45) y quienes manifiestan los niveles más altos son los miembros de equipo, consultores/as u otros cargos con funciones de comunicación (media = 2,07) (Ver Figura 53).

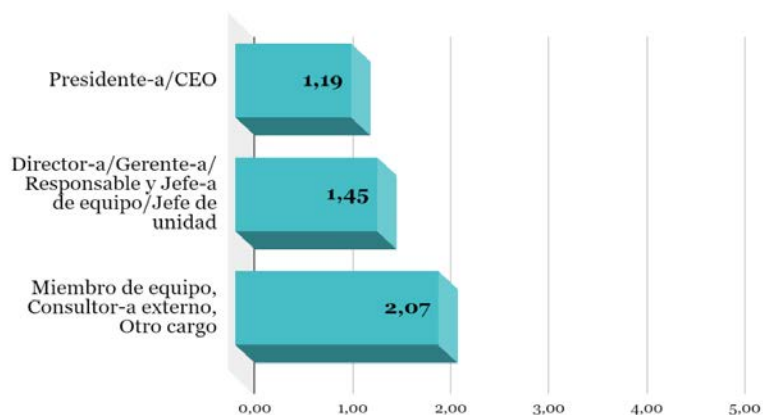


Figura 53. Nivel de existencia del techo de cristal en la empresa según puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.

En el caso de los departamentos o agencias de comunicación, los/las CEO o presidentes/as reflejan también los índices más altos (media = 3), pero los mandos gerenciales y miembros de equipo, consultores/as y otros cargos se mantienen casi alineados (media = 3,33 y 3,25 respectivamente) (Ver Figura 54).

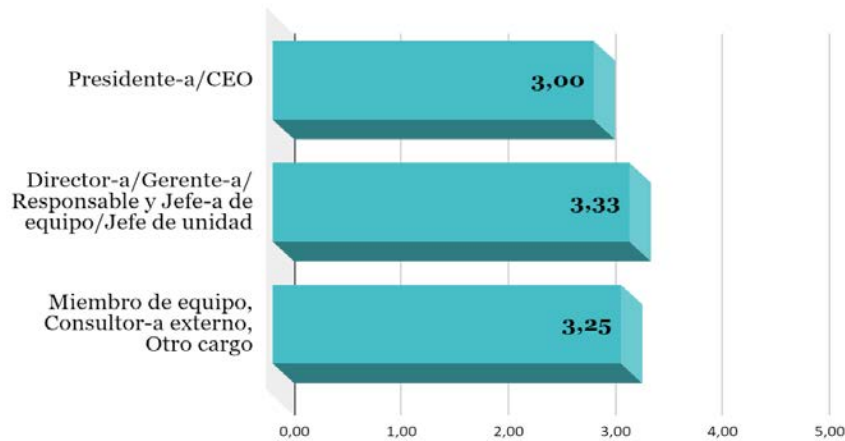


Figura 54. Nivel de existencia del techo de cristal en el departamento/agencia según puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Las 5 posibles causas del fenómeno según quienes puntuaron más de 3 su existencia son: los sesgos inconscientes entre quienes gestionan; la falta de programas y políticas corporativas que potencien la equidad de género; la falta de confianza/aspiraciones por parte de las mujeres; la dificultad para el balance entre la vida personal y laboral y la falta de claridad en la carrera profesional. Motivos que se aproximan a los resultados del reporte *“The future of jobs”* del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2018).

En resumen, el 85% de los/las profesionales que participaron del estudio confirman que en sus empresas existe un nivel bajo (media = 2,07) de barreras que impiden a las mujeres ascender a puestos jerárquicos. Del 15% restante, el promedio es 2,92 puntos y las tres causas más destacadas fueron los sesgos inconscientes; la falta de políticas sobre la temática dentro de la empresa y la falta de confianza/aspiraciones entre las mujeres. Estos datos acentúan aún más el perfil social, la búsqueda del bienestar y la gestión por valores de las empresas que configuraron la muestra de esta investigación.

Confianza

RQ: ¿Cuál es el nivel de relevancia respecto a los objetivos que persigue la construcción de confianza según los/las profesionales de RP en empresas de triple impacto?

Para la definición de objetivos, según los/las profesionales que participaron del estudio, la construcción de confianza puntúa en una media de 4,6 (el valor máximo era 5). Lo cual indica que es muy relevante que al momento de plantear objetivos se priorice la construcción de confianza en: la empresa o marca (media = 4,85); en quienes la lideran (media = 4,75); en el mercado o sector económico en el que se insertan (media = 4,62) y en la propia comunidad B o de empresas de triple impacto (media = 4,22) (ver Figura 55).

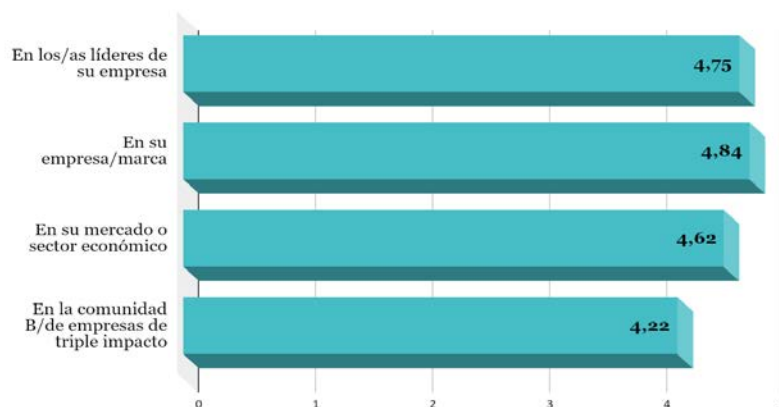


Figura 55. Relevancia de la construcción de confianza. Fuente: elaboración propia.

Estas cifras se vinculan una vez más con el propósito social que caracteriza este tipo de empresas y su consideración respecto a los impactos y la generación de confianza sobre múltiples públicos. Aspectos relevados en los apartados anteriores.

Transparencia

RQ: ¿Cuáles son los campos y temas críticos sobre los cuales resulta dificultoso ser transparentes para la gestión de las RP en empresas de triple impacto?

Para profundizar acerca de la transparencia, se les pidió a los/las profesionales que seleccionaran, entre los siguientes campos y temas críticos, cuáles eran los 3 que resultaban más dificultosos a la hora de ser transparentes: propósito, misión y visión corporativa; estrategias corporativas; estrategias funcionales o departamentales; productos o servicios; procesos internos y flujos de trabajo; empleados/as y prácticas de liderazgo; gobierno y cultura; postura política del equipo de liderazgo; impactos negativos en el ambiente; impactos negativos en sus *stakeholders*, públicos y comunidades; impactos negativos en la sociedad en general o ninguno de los anteriores.

Las 2 dimensiones más elegidas fueron ‘procesos internos y flujo de trabajo’ (39,6%) y ‘gobierno y cultura’ (29,1%) y el dato más interesante es que la tercera opción con mayor adhesión fue ‘ninguno de los anteriores’ (24,1%) (Ver Figura 56).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

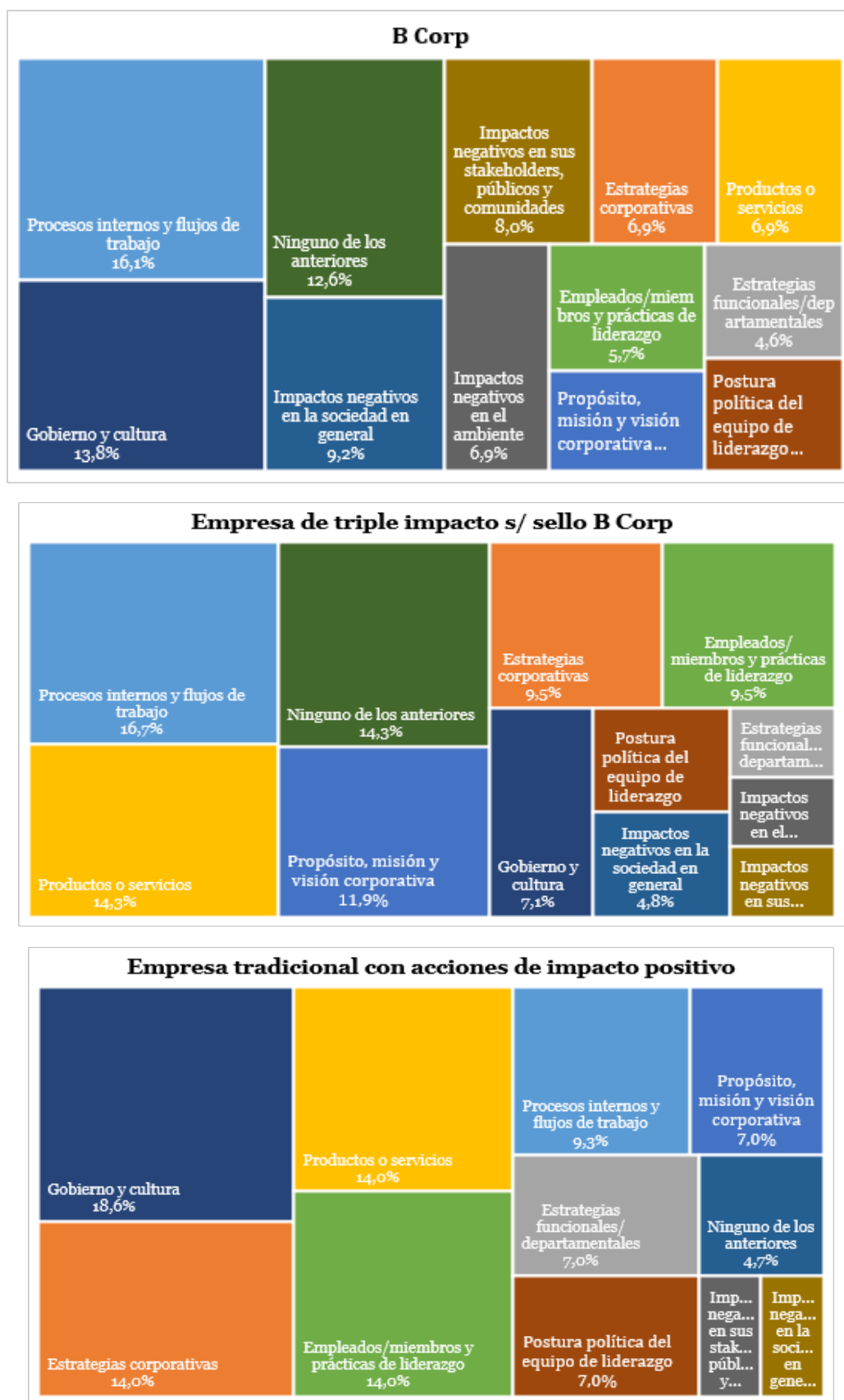


Figura 56. Temas críticos para la transparencia. Fuente: elaboración propia.

En concreto, el 30% de las empresas de triple impacto sin sello B Corp y el 26% de las B Corps no presentan dificultades para ser transparentes en los temas mencionados. Para las empresas tradicionales en cambio, solo el 10% aseguró que ninguno de los campos presentados generaba dificultades para ser transparentes y colocaron en tercer lugar a las ‘estrategias corporativas’. Con esto, podemos inferir que la transparencia aparenta presentar menos complejidades en las empresas cercanas al modelo de triple impacto organizacional que participaron del estudio.

6.1.2. Objetivos organizacionales y de Relaciones Públicas

RQ: ¿Qué relevancia tienen las áreas de impacto gobernanza, trabajadores, comunidad, cliente y ambiente en la gestión de RP en empresas de triple impacto?

RQ: ¿De qué manera se relacionan los objetivos del negocio y los de RP en una empresa de triple impacto?

Según los/las profesionales que participaron del estudio, las 5 áreas de impacto (gobernanza, trabajadores/as, clientes/as, comunidad y medioambiente)²²⁸ resultan relevantes para la gestión de RP en empresas de triple impacto con una media de 4,23 puntos sobre 5. Siendo (en promedio) la categoría más puntuada ‘clientes/as’ (media = 4,39) y la menos puntuada ‘gobernanza’ (media = 3,84) (ver Figura 57).

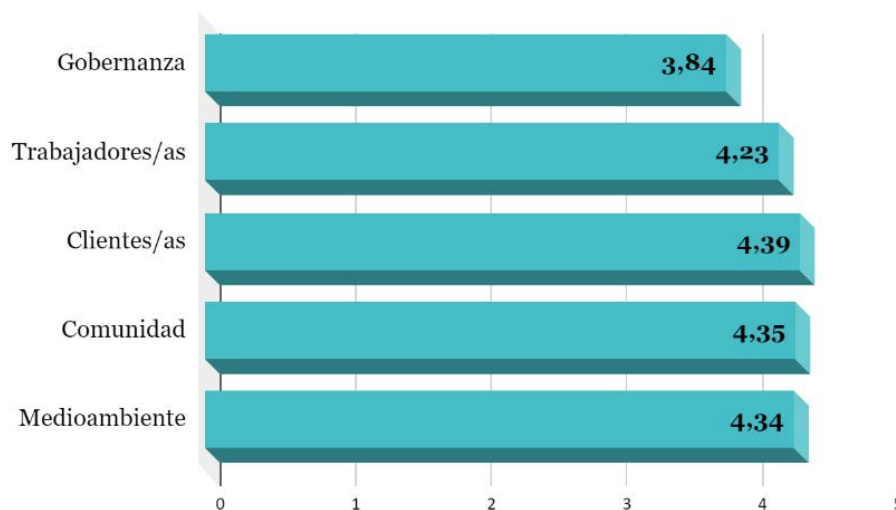


Figura 57. Nivel de relevancia de las áreas de impacto. Fuente: elaboración propia.

²²⁸ Para esta investigación las categorías se construyeron tomando como referencia las dimensiones definidas por B Lab en su herramienta de evaluación (EIB) para medir el desempeño socioambiental.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Presentamos a continuación el *ranking* según tipo de empresa (ver Figura 58):

- Para las *B Corps*, el área de impacto más relevante es medioambiente (media = 4,61) y le siguen, clientes/as (media = 4,51); trabajadores/as (media = 4,49); comunidad (media = 4,39) y gobernanza (media = 3,66).
- Para las *empresas de triple impacto sin sello B Corp*, el área de impacto más relevante es clientes/as (media = 4,60) y luego comunidad (media = 4,55); medioambiente (media = 4,40); trabajadores/as (media = 4,35) y gobernanza (media = 4,05).
- Para las *empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo* el área de impacto más relevante es comunidad (media = 4,06); y seguidamente se encuentran, gobernanza (media = 4); clientes/as (media = 3,89); medioambiente (media = 3,67) y trabajadores/as (media = 3,50).

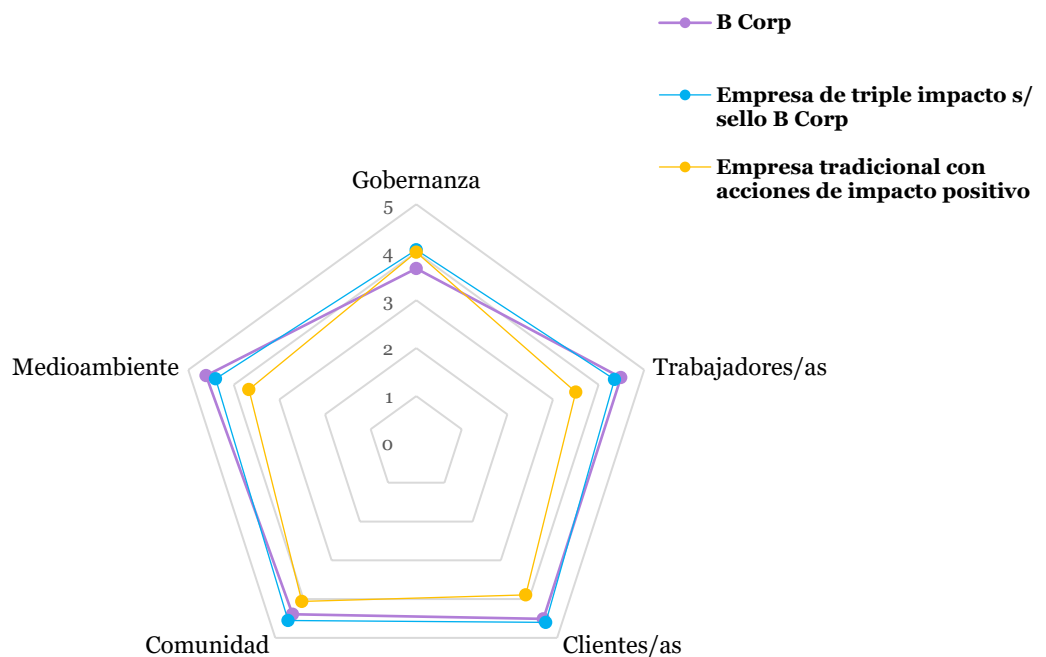


Figura 58. Nivel de relevancia de las áreas de impacto por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

Si analizamos el orden de relevancia según el puesto de trabajo (ver Cuadro 16), descubrimos que para la cúpula organizacional (presidentes/as o CEO) tanto clientes/as, como trabajadores/as y medioambiente ocupan el primer puesto con una media de 4,41 y el último es para gobernanza (media = 3,91); para los mandos medios, la más relevante es comunidad (media = 4,65) y la menos relevante es también gobernanza (media 3,45) y para quienes participan en equipos de trabajo,

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

consultores/as u otros cargos con funciones de comunicación, el área más relevante es clientes/as (media = 4,33) y la menos relevante es trabajadores/as con una media de 4.

Presidente-a/CEO		Director-a/Gerente-a/Responsable y Jefe-a de equipo/Jefe de unidad		Miembro de equipo, Consultor-a externo, Otro cargo	
Trabajadores/as	4,41	Comunidad	4,65	Clientes/as	4,33
Medioambiente	4,41	Clientes/as	4,45	Comunidad	4,26
Clientes/as	4,41	Medioambiente	4,4	Medioambiente	4,22
Comunidad	4,25	Trabajadores/as	4,25	Gobernanza	4,04
Gobernanza	3,91	Gobernanza	3,45	Trabajadores/as	4

Cuadro 16. Nivel de relevancia de las áreas de impacto por puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Más allá de conocer el nivel de importancia que la gestión de RP les otorga a las distintas áreas de impacto, las cuales deberían entonces dar forma a los objetivos organizacionales y de comunicación, nos interesaba conocer si en la empresa se han definido planes e indicadores que especifiquen la vinculación entre ambos tipos de objetivos.

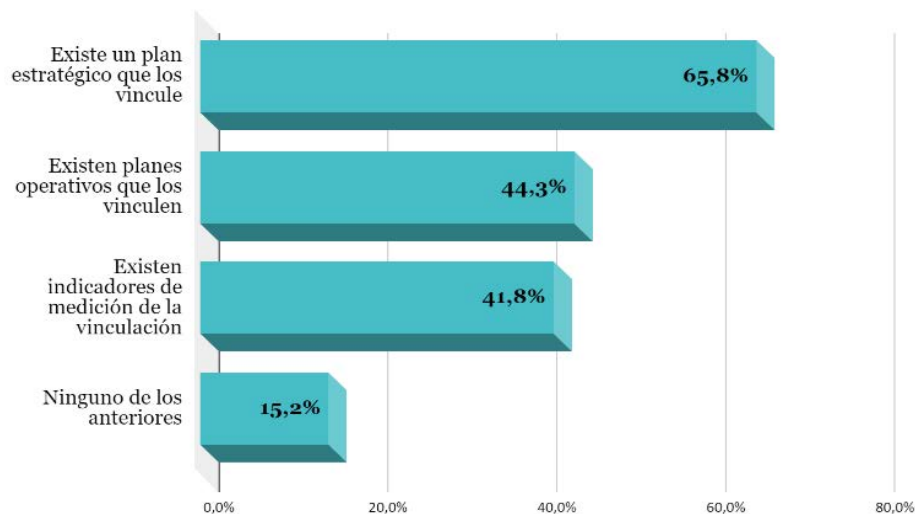


Figura 59. Vinculación entre objetivos organizacionales y de comunicación. Fuente: elaboración propia.

Al respecto, los datos arrojaron que el 65,8% de las empresas analizadas cuentan con planes estratégicos que relacionan a los objetivos del negocio y los comunicacionales; el 44,3% desarrollan planes operativos; el 41,8% también definen indicadores que miden la vinculación y solo el 15,2% no presenta ningún tipo de plan ni indicadores que cumplan con dicho fin (ver Figura 59).

6.1.3. Gestión de motivaciones: múltiples públicos

Nivel de relevancia de los múltiples públicos

RQ: ¿Qué relevancia le otorga la función de RP en empresas de triple impacto a los públicos, stakeholders, comunidades, esfera pública y medioambiente?

Los/las profesionales que participaron de la investigación señalaron que la función de RP otorga relevancia a múltiples actores con una media de 3,95 sobre 5 puntos (ver Figura 60). Un dato interesante es que, si bien los públicos específicos que surgen en torno a los procesos comunicativos (media = 4,20) fueron destacados como los más relevantes, el segundo lugar lo ocupa el medioambiente (media = 4,02). Lo cual nos permite inferir que este tipo de empresas efectivamente entiende al medioambiente como un *stakeholder* a considerar en la gestión organizacional.

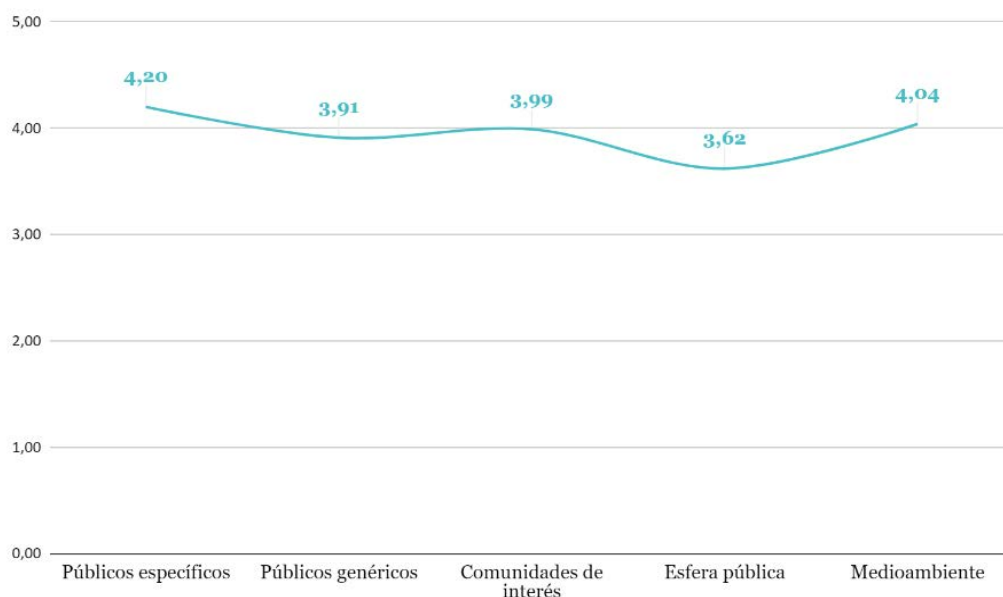


Figura 60. Nivel de relevancia de múltiples públicos. Fuente: elaboración propia.

Otro dato para destacar es que, según el orden de relevancia, en tercer lugar se encuentran las comunidades de interés que existen de forma independiente a la organización, pero con las cuales se evidencia interés en comunicarse con una media de 3,99 puntos. Recién en el cuarto lugar se encuentran los públicos genéricos

afectados por las decisiones de la organización o que pueden afectar a esta (definición clásica de *stakeholders*) con una media de 3,91 puntos.

Finalmente, aunque con un puntaje elevado de 3,62, se ubica la esfera pública o el espacio público en el que se generan las relaciones comunicativas y donde la organización debe legitimarse.

Si profundizamos el análisis por tipo de empresa (ver Figura 61), podemos ver que: para las B Corps y las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo son más relevantes para la función de RP los públicos específicos (media = 4,32 y 4,22 respectivamente); siendo la dimensión menos relevante la esfera pública (media = 3,61 y 3,11 respectivamente). Para las empresas de triple impacto sin sello B Corps, los niveles se mantienen bastante semejantes, pero el medioambiente ocupa el lugar de mayor importancia (media = 4,25) y los públicos específicos son los menos relevantes (media = 3,95).

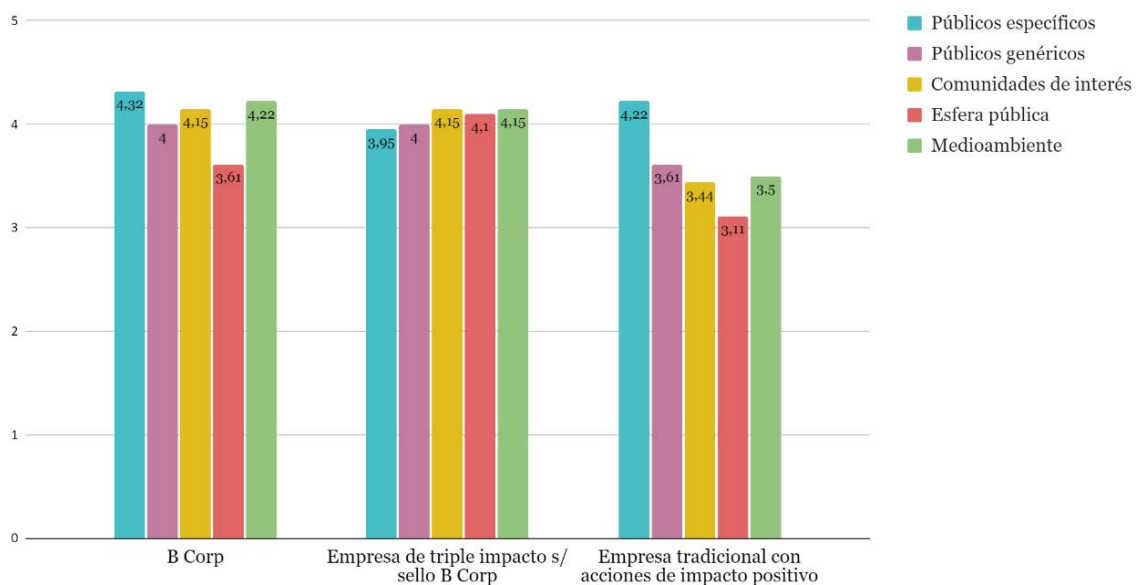


Figura 61. Nivel de relevancia de múltiples públicos por tipo de empresa Fuente: elaboración propia.

Nivel de análisis de los múltiples públicos

RQ: ¿Qué nivel de análisis de los múltiples públicos se desarrolla en la gestión de RP en empresas de triple impacto?

El nivel de relevancia que la función de RP les otorga a los diversos grupos de interés debería ser coherente con el nivel de análisis que se lleva adelante para poder gestionarlos. Esto implica su identificación, caracterización, segmentación y

jerarquización. Por ello, hemos indagado respecto al nivel de desarrollo de este análisis en las empresas que participaron del estudio.

En promedio, el 18,7% de los/las profesionales señalaron no conocer el nivel de análisis que realiza su organización y saltaron la pregunta. Esto podría tener relación con que el 40,5% del total son CEO o presidentes/as, con lo cual podrían no estar al tanto de esta información. Del porcentaje restante, los resultados muestran que (ver Figura 62):

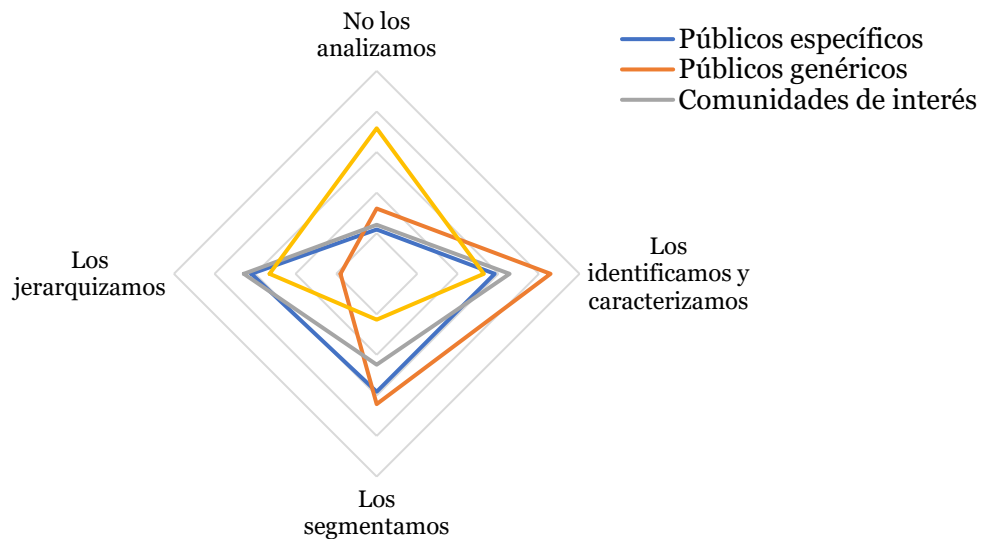


Figura 62. Nivel de análisis de múltiples públicos. Fuente: elaboración propia.

Sobre los públicos específicos:

- El 10% asegura que no los analizan; el 29,9% solo los identifican y caracterizan; el mismo porcentaje también los segmenta y el 30,9% además de identificar, caracterizar y segmentar, los jerarquizan. Lo cual implica que sólo 3 de cada 10 empresas desarrollan un análisis profundo de públicos específicos.

Sobre los públicos genéricos:

- El 16% no los analizan; el 42,9% solo los identifican y caracterizan; el 32,1% también los segmentan y solo el 8,9% avanzan hasta la jerarquización. Con lo cual, casi 1 de cada 2 empresas se quedan en la caracterización de los públicos genéricos. Este dato resulta llamativo debido a que, en preguntas anteriores, los *stakeholders* resultaron relevantes para la gestión de RP y entonces, su jerarquización también debería ser prioridad (a pesar de no estar en el 'primer anillo' de públicos en cuanto a nivel de influencia como los públicos específicos).

Sobre las comunidades de interés:

- El 12,1% manifestó no analizar a las comunidades de interés; el 32% las identifican y caracterizan; el 22,4% además las segmentan y el 32,8% avanzan

hasta la jerarquización. Es decir que, al igual que con los públicos específicos, 3 de cada 10 empresas llegan al nivel más profundo de análisis de este tipo de actores.

Sobre la esfera pública:

- En este caso, el porcentaje de empresas que no analizan la esfera pública asciende al 35,8%; la identificación y caracterización llega al 26,4%; solo el 11,3% la segmenta y el 26,4% la jerarquiza.

En resumen, el 19% de las empresas no analizan sus grupos de interés a pesar de que, en la pregunta anterior, todos los públicos se definieron como relevantes para la función de RP. Además, solo el 30% de las empresas que configuraron la muestra identifica, caracteriza, segmenta y jerarquiza a los públicos específicos, las comunidades de interés y la esfera pública. Siendo esta última a su vez, la menos analizada (35,8%). Un dato destacado es que solo el 8,9% de los/las profesionales aseguraron avanzar hasta la jerarquización de los públicos genéricos. Esto puede ser debido a la confusión que implica la diferenciación entre público específico y público genérico.

6.2. Proceso de planificación de las Relaciones Públicas en empresas de triple impacto

6.2.1. Funciones de las Relaciones Públicas

RQ: ¿Qué funciones desempeñan las RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿En qué medida el-la Presidente/CEO sigue las recomendaciones de la función de RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Con qué frecuencia la persona responsable de RP participa de las reuniones de planificación corporativa en una empresa de triple impacto?

Aquí nos interesaba conocer si la función que desempeñan las RP en las empresas de triple impacto es *operativa* (con un perfil técnico que realiza acciones concretas) o más bien *estratégica y directiva* (con un rol asesor que actúa en el nivel directivo de la organización). Para ello, hemos tomado como referencia las características relacionadas particularmente a la influencia de la función que identifican a un departamento de comunicación excelente (Tench et al., 2017). En concreto, desde esta perspectiva, la excelencia se basa en la posición o el prestigio del rol de la comunicación dentro de la organización (influencia).

El análisis muestra que en el 39,2% de las empresas, la persona responsable de RP reporta directamente al/la CEO cumpliendo un rol asesor y también operativo; que en el 32,9% de las empresas, es directamente miembro del comité directivo y por ende, participa en la toma de decisiones organizacionales (rol asesor) y que solo 3 de cada 10 empresas manifestaron no reportar a la cúpula corporativa ni ser

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

miembros del comité ejecutivo (rol operativo). Con lo cual se confirma una posición más bien sólida de la función de las RP dentro de la organización que se materializa en términos de influencia (ver Figura 63).

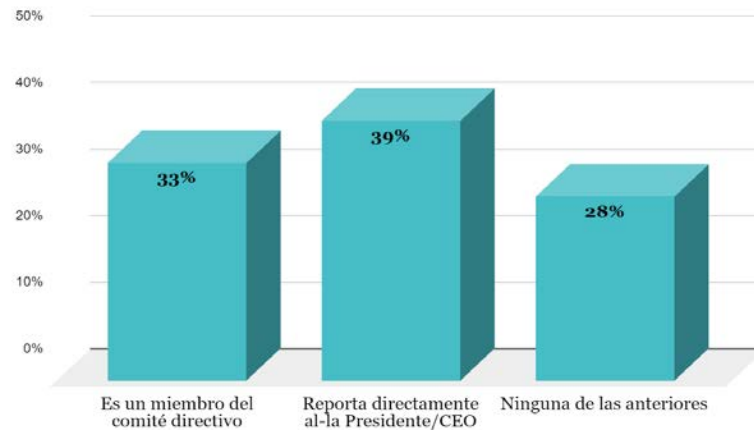


Figura 63. Rol de el/la responsable de RP. Fuente: elaboración propia.

Confirmando este rol más bien asesor de las RP en las empresas de triple impacto, el 51,9% de los/las profesionales aseguraron que los niveles ejecutivos siguen en gran medida las recomendaciones de la función de comunicación (el 53,7% de quienes seleccionaron esta opción son presidentes/as o CEO); el 24,1% en algunas ocasiones; el 15,2% se mantuvo neutral; el 5,5% pocas veces y solo el 3,8% no siguen las recomendaciones en absoluto (ver Figura 64).

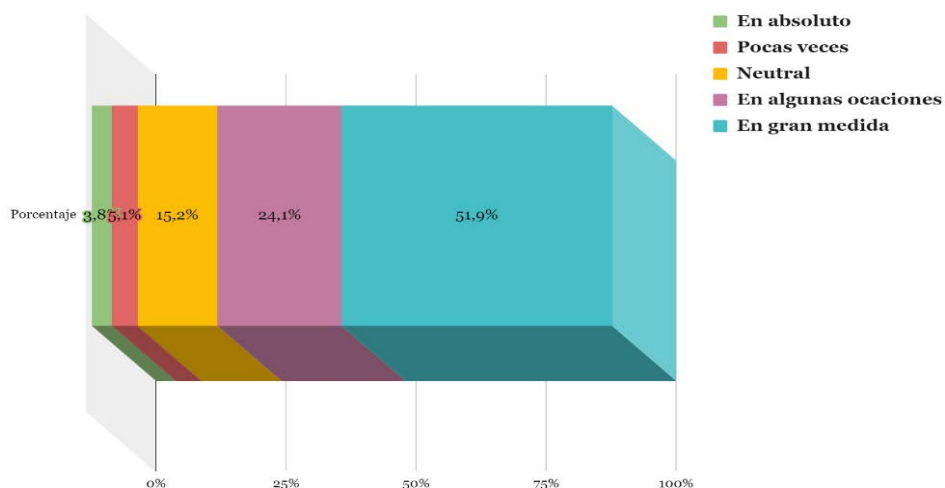


Figura 64. Nivel de seguimiento de las recomendaciones de las RP por la cúpula organizacional. Fuente: elaboración propia.

A su vez, el 55,7% de los/las responsables de RP participa siempre de las reuniones directivas de alto nivel sobre planificación estratégica organizacional; el 22,8% algunas veces; el 12,7% se mantuvo neutral; el 6,3% pocas veces y solo el 2,5 nunca participa (ver Figura 65).

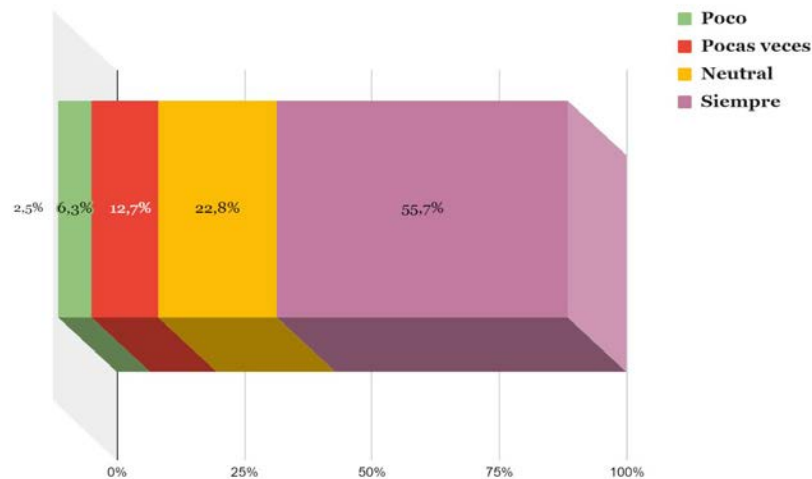


Figura 65. Participación de las RP en reuniones de planificación organizacional. Fuente: elaboración propia.

En resumen, en 1 de cada 2 empresas las RP superan el rol técnico para formar parte del proceso de toma de decisiones corporativas desde un rol asesor y por lo tanto, se acercan más al nivel de influencia esperado para un departamento excelente de comunicación.

6.2.2. Perspectiva de planificación de las Relaciones Públicas

RQ: ¿Quién tiene la responsabilidad de conducir el proceso de planificación en RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Cuál es el punto de partida en la planificación en RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Cuál es la importancia respecto del uso del tiempo en la planificación en RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Quiénes tienen mayor nivel de participación en la planificación de las RP en una empresa de triple impacto?

En este apartado se indagan las perspectivas que dominan los procesos de planificación de las RP en empresas de triple impacto. Para ello se tomó como línea de base las dimensiones que describen a las tres perspectivas definidas por Iglesias

et al. (2012): planificación normativa (clásica o tradicional), planificación estratégica situacional y planificación prospectiva.

Los resultados son interesantes ya que han puesto de manifiesto cómo este tipo de empresas han dejado atrás el enfoque normativo tradicional en la manera predominante de planificar las RP dando paso a la perspectiva estratégica pero sobre todo, mostrando un importante avance hacia la planificación prospectiva.

En concreto, los datos muestran:

Quiénes lideran el proceso de planificación (ver Figura 66):

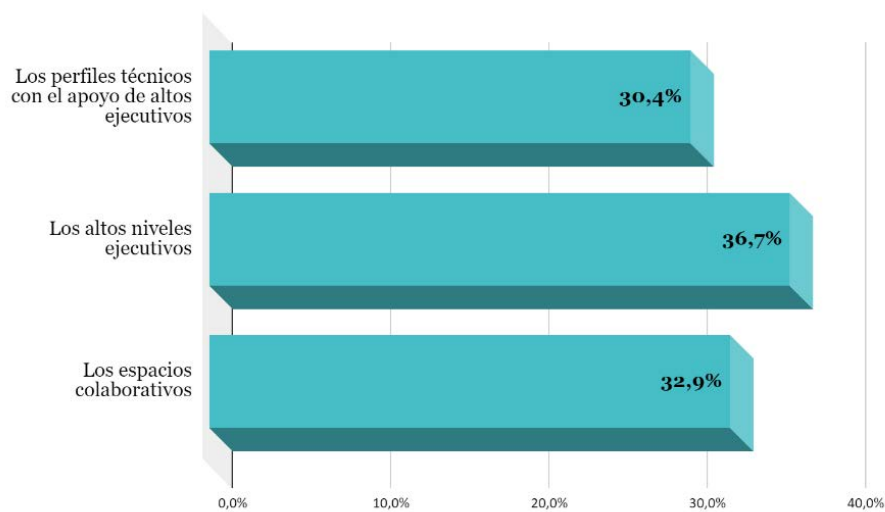


Figura 66. Quiénes lideran el proceso de planificación en RP. Fuente: elaboración propia.

- En el 36,7% de los casos, la responsabilidad recae preponderantemente sobre los altos niveles ejecutivos. Con lo cual, desde una perspectiva estratégica, se entiende que los poderes políticos son los que presentan las condiciones necesarias para garantizar la viabilidad de la planificación.
- El 32,9% de las empresas están generando espacios colaborativos para liderar los procesos de planificación. En particular, han seleccionado esta opción el 39% de las B Corps; 30% de las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo y el 22% de las empresas de triple impacto sin sello B Corp (ver Figura 67). Este tipo de enfoque corresponde al estilo prospectivo, en el que los perfiles técnicos, la cúpula organizacional y otros actores se unen para defender sus intereses y diseñar escenarios compartidos.
- En el 30,4% de las empresas conducen el proceso los perfiles técnicos con el apoyo de altos ejecutivos. Esto responde a la planificación normativa donde

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

se producen los típicos ‘planes libro’ a partir de saberes técnicos que interpretan los mandatos de la alta dirección organizacional.

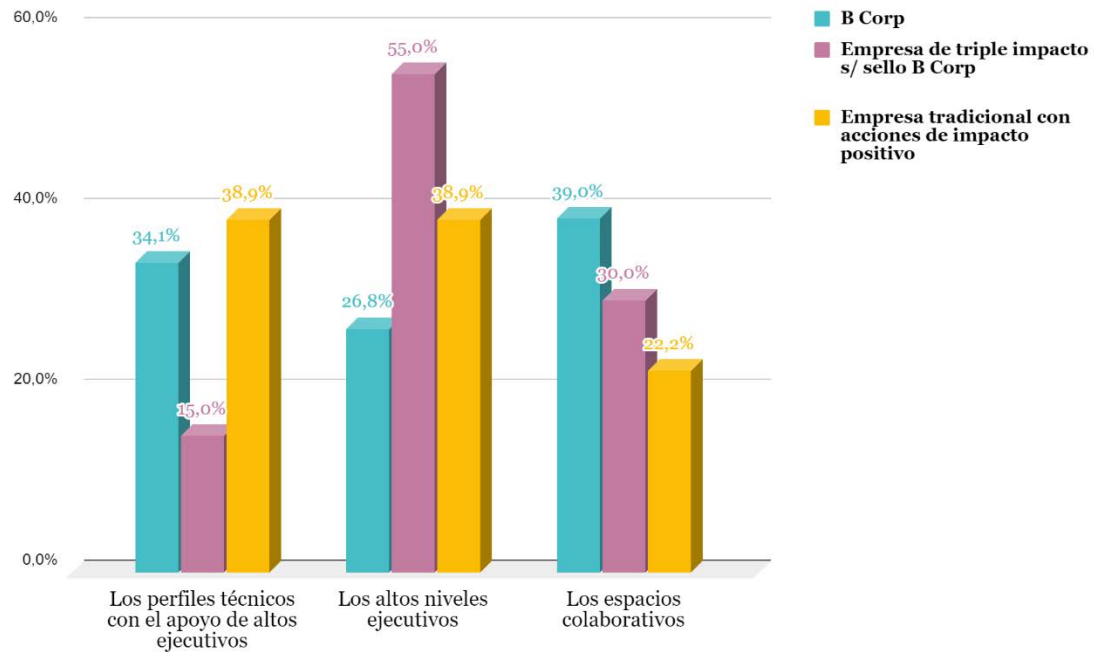


Figura 67. Quienes lideran el proceso de planificación en RP por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

El punto de partida del proceso de planificación (ver Figura 68):

- Si bien para el 55,8% de las empresas el proceso de planificación parte del análisis situacional del escenario actual (que puede extrapolarse al futuro y con ello el enfoque se alinea a la perspectiva estratégica), el 40,5% de los/las profesionales señalaron, desde una mirada prospectiva, que el punto de partida es la construcción colaborativa de imágenes de futuro.
- Solo el 3,8% de las empresas se apoyan en el diagnóstico técnico basado en experiencias pasadas para comenzar el proceso de planificación (enfoque normativo).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

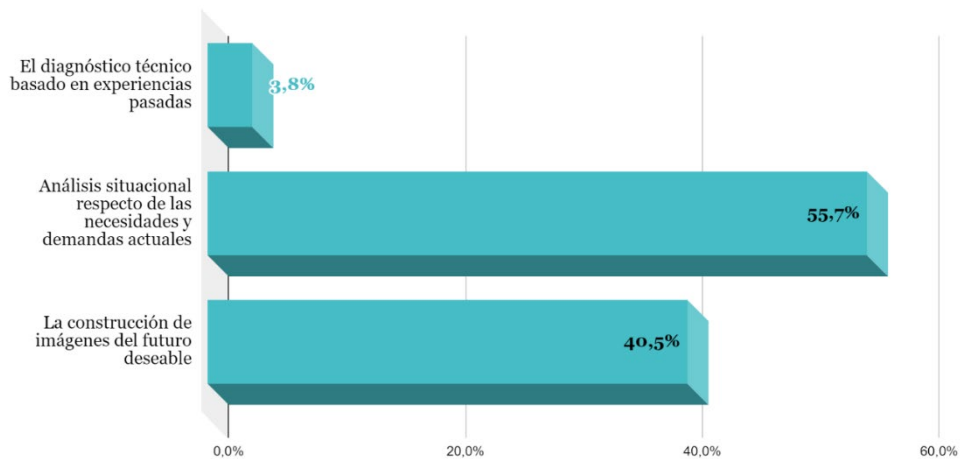


Figura 68. Dónde comienza el proceso de planificación en RP. Fuente: elaboración propia.

La importancia respecto al uso del tiempo en la planificación (ver Figura 69):

- Una vez más, el mayor porcentaje respecto al uso del tiempo en las empresas que formaron parte del estudio las ubica alineadas a una perspectiva estratégica, ya que el 62% de los/las profesionales apuntan que el tiempo en sus procesos de planificación se ajusta y adapta a las demandas de la gestión. Sin embargo, el 35,4% afirmaron que predomina la dimensión del largo plazo lo cual se acerca al enfoque prospectivo.
- Solo el 2,5% de las empresas manifestaron que el tiempo se encuentra subordinado a los objetivos prefijados dejando poco margen a la realización de cambios (y respondiendo entonces a una planificación normativa).

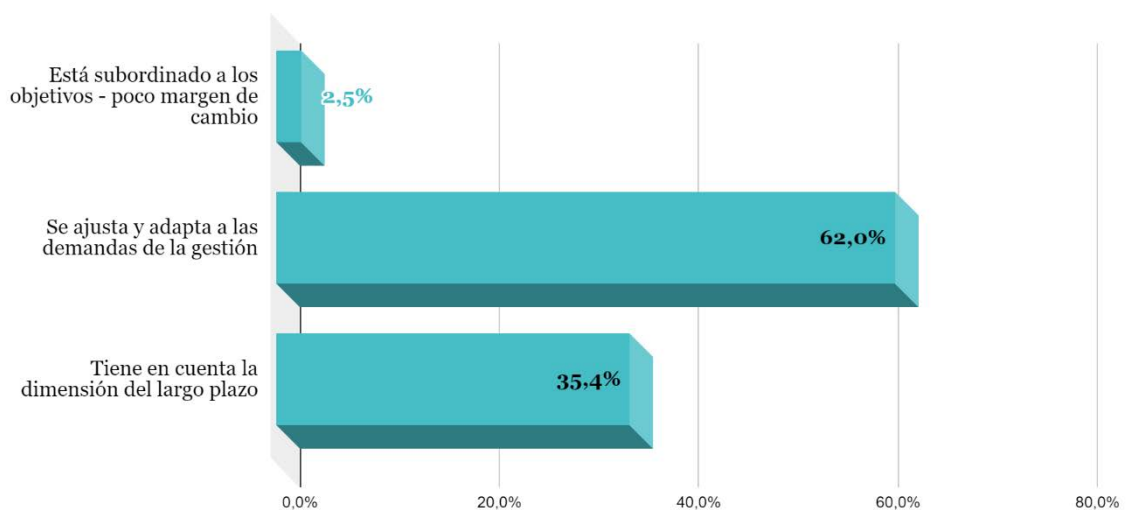


Figura 69. El uso del tiempo en la planificación en RP. Fuente: elaboración propia.

Los actores con mayor nivel de participación en el proceso:

Se les solicitó a los/las participantes que seleccionaran en el siguiente conjunto de opciones, cuáles eran los tres actores que más participan en la planificación de RP: perfiles técnicos de RP, altos niveles ejecutivos, accionistas, otras áreas de la empresa, otros *stakeholders* y públicos, las comunidades de interés y la esfera pública. Los resultados indican que (ver Figura 70):

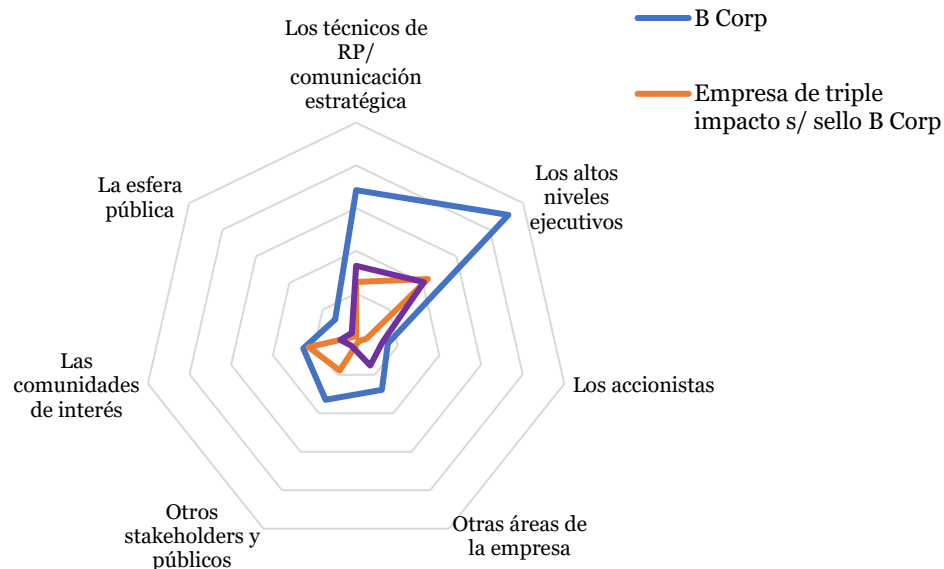


Figura 70. Actores que participan en la planificación de las RP. Fuente: elaboración propia.

- El primer lugar lo ocupan los altos niveles ejecutivos (entre el 85% y el 89% de todos los tipos de empresas encuestadas seleccionaron esta opción).
- En segundo lugar se encuentran los perfiles técnicos de RP (72,2% de empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo; 65,9% de B Corps y el 50% de empresas de triple impacto sin sello B Corp eligieron esta opción).
- El tercer lugar cambia según tipo de empresa: en el 45% de las empresas de triple impacto sin sello B Corp participan las comunidades de interés; en el 31,7% de las B Corp participan de la planificación otros públicos y *stakeholders* y en el 33% de las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo se suman otras áreas de la empresa.
- Solo el 7% de las empresas encuestadas señalaron que los actores que representan a la esfera pública participan del proceso de planificación. Este bajo nivel de participación se contradice con la relevancia otorgada a la esfera pública para la gestión de comunicación (con una media de 3,62 puntos sobre

5); pero se condice con el 35,8% de empresas que manifestaron no analizarla (y solo el 26,4% jerarquiza sus actores).

En resumen, en las empresas estudiadas la planificación en RP generalmente responde a un estilo estratégico ya que, aunque reconocen el valor del conocimiento técnico, quienes toman las decisiones son los altos niveles ejecutivos (37%); el proceso se apoya en el análisis situacional del escenario presente para proyectar el futuro (56%); el uso del tiempo responde a las demandas de la gestión (62%) y los actores que participan son prioritariamente los altos ejecutivos y los perfiles técnicos.

Sin embargo, se muestra un avance en la cantidad de empresas que están optando por métodos de planificación prospectiva ya que, el 33% de las empresas señalaron que el proceso está liderado por espacios colaborativos; el 40% parte del futuro deseado para luego proyectar en el presente; el 35% considera el largo plazo al momento de planificar y suman al proceso múltiples públicos, por ejemplo, otras áreas organizacionales, comunidades de interés, etc.

Finalmente, a partir de estos resultados se demuestra que pocas empresas mantienen planificaciones de tipo puramente normativas ya que, solo en el 30% de las empresas conducen el proceso los perfiles técnicos siguiendo los designios de altos niveles ejecutivos; en el 4% diagnóstico técnico basado en el pasado es el punto de partida del proceso de planificación; el 2,5% de las empresas cuentan con poco margen para la realización de ajustes y los actores habilitados dejaron de ser únicamente la cúpula organizacional y los perfiles técnicos de RP.

Indicador	Normativa	Estratégica	Prospectiva
Líder del proceso	30,4% perfiles técnicos con apoyo de los altos niveles ejecutivos	36,7% los altos niveles ejecutivos	32,9% espacios colaborativos
Punto de partida	3,8% parte del diagnóstico técnico basado en experiencias pasadas	55,7% parte del análisis situacional que se proyecta al futuro	40,5% parte de la construcción de imágenes de futuro
Importancia respecto al uso del tiempo	2,5% se encuentra subordinado a los objetivos prefijados dejando poco margen de maniobra	62% se ajusta y adapta a las demandas de la gestión	35,4% afirmaron que predomina la dimensión del largo plazo

Cuadro 17. Perspectivas de planificación en las empresas encuestadas. Fuente: elaboración propia.

6.2.3. Contextos organizacionales y su relevancia para las RP

RQ: ¿Cuáles son los contextos más relevantes para la función de RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Qué tipo de issues adquieren mayor relevancia para la gestión de RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Qué métodos se utilizan para la identificación y monitoreo de issues en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Qué Objetivos del Desarrollo Sostenible son relevantes para la función de RP en una empresa de triple impacto?

Contextos más relevantes

Partiendo de la premisa de que en la naturaleza que define a las empresas de triple impacto, el contexto económico juega un rol importante pero también se suman el contexto social y el ambiental, nos interesó indagar el orden de relevancia de estos y otros entornos que podrían estar influyendo la gestión de RP en este tipo particular de organizaciones.

Para tal fin, pedimos a los/las profesionales que seleccionaran los tres contextos más relevantes para la función de RP. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 92,4% de las empresas mencionaron al contexto social; el contexto ambiental con un 70,9% y el tercer lugar lo ocupa (llamativamente) el contexto económico con un 63,3%. Con lo cual podemos inferir que para este tipo de empresas el contexto socioambiental es aún más relevante que el económico.

Con una diferencia bastante significativa, el cuarto contexto por orden de relevancia es el mediático (32,9%) y le siguen el tecnológico y el político con un 20,3% cada uno. Esto podría estar demostrando que los contextos social, ambiental y económico son bastante más importantes que el resto (ver Figura 71).

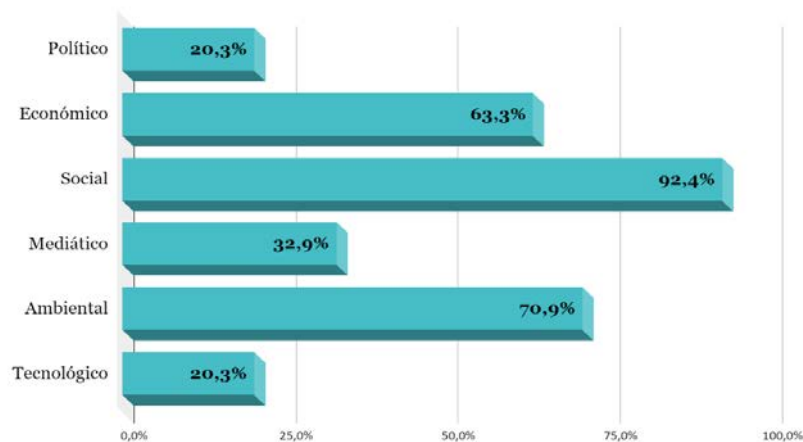


Figura 71. Nivel de relevancia de los contextos para las RP. Fuente: elaboración propia.

Issues más relevantes

Más allá de la relevancia que adquieran los diversos contextos organizacionales, resulta necesario que las empresas sean proactivas en la identificación de *issues* o cuestiones emergentes que puedan afectarlas internamente (como también a sus públicos) para evitar que estos *issues* se conviertan en crisis o para captar, a partir de ellos, posibles oportunidades. Por este motivo, en el presente estudio nos propusimos investigar (a partir de un conjunto de *issues* relacionados al desarrollo sostenible y la RSC) cuáles son los 5 más relevantes para la función de RP en estas empresas.

Los datos indican que el 40,5% de los/las profesionales consideran las ‘acciones e impactos ambientales’ y las ‘acciones e impactos en la economía local, nacional o internacional’ como 2 de los 5 *issues* más importantes para la gestión; el 39,2% suman las ‘características de los productos o servicios’; el 35,4% incluyen ‘características generales de la empresa (perfil corporativo)’ y el 32,9% a las ‘acciones e impactos en la comunidad y en la agenda social’ (ver Figura 72).

Un aspecto llamativo es que el 20,3% mencionó a la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible resultaron un tema importante para la función de RP y que el 16,5% señaló directamente que ninguno de los *issues* presentados se consideraban relevantes.

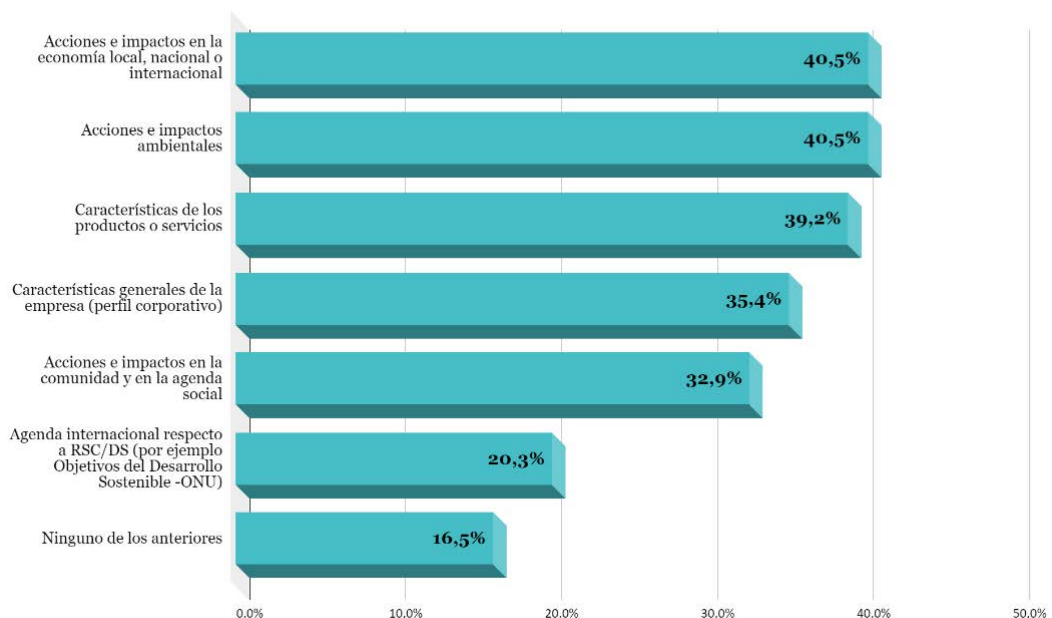


Figura 72. Issues relevantes para las RP. Fuente: elaboración propia.

A continuación, presentamos el ‘*top five*’ a partir de las respuestas ofrecidas por los profesionales según tipología de empresa (ver Cuadro 18):

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

- Para las empresas *B Corps*: (1) acciones e impactos ambientales; (2) acciones e impactos en la economía local, nacional o internacional; (3) acciones e impactos en la comunidad y en la agenda social; (4) características de los productos o servicios y (5) relaciones con los múltiples actores y características generales de la empresa (perfil corporativo).
- Para las *empresas de triple impacto sin sello B Corp*: (1) características generales de la empresa (perfil corporativo); (2) características de los productos o servicios; (3) acciones e impactos en la economía local, nacional o internacional; (4) relaciones con los múltiples actores y acciones e impactos ambientales y (5) gestión de personas y derechos humanos, y políticas de gobierno corporativo (transparencia, gobernanza, etc.).
- Para las *empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo*: (1) acciones e impactos ambientales; (2) características de los productos o servicios, acciones e impactos en la economía y acciones e impactos en la comunidad y en la agenda social; (3) ética corporativa; (4) características generales de la empresa (perfil corporativo) y ninguno de los anteriores y (5) gestión de personas y derechos humanos.

B Corp		Empresa de triple impacto s/ sello B Corp		Empresa tradicional con acciones de impacto positivo	
Acciones e impactos ambientales	13,6%	Características generales de la empresa (perfil corporativo)	16,1%	Acciones e impactos ambientales	13,7 %
Acciones e impactos en la economía local, nacional o internacional	12,8%	Características de los productos o servicios	14,5%	Características de los productos o servicios	12%
Acciones e impactos en la comunidad y en la agenda social	12,1%	Acciones e impactos en la economía local, nacional o internacional	12,9%	Acciones e impactos en la economía local, nacional o internacional	12%
Características de los productos o servicios	11,3%	Acciones e impactos ambientales	9,6%	Acciones e impactos en la comunidad y en la agenda social	12%
Características generales de la empresa (perfil corporativo)	9,8%	Relaciones con los múltiples actores	9,6%	Ética corporativa	10,3 %

Cuadro 18. Top five' de issues relevantes para las RP por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

Métodos para el monitoreo de issues (ver Figura 73)

Para el seguimiento de *issues*, el 55,7% de las empresas que formaron parte del estudio señalaron utilizar la observación como método; el 54,4% monitorean las redes sociales y el 44,4% los medios de comunicación masiva; el 36,7% realizan encuestas; el 26,6% entrevistas y el 15,2% grupos focales. Solo el 7,6% lleva adelante análisis de *big data* y el 2% señaló emplear otros métodos.

Un dato para destacar es que el 13,9% afirmó no utilizar ningún método para monitorear los *issues*.

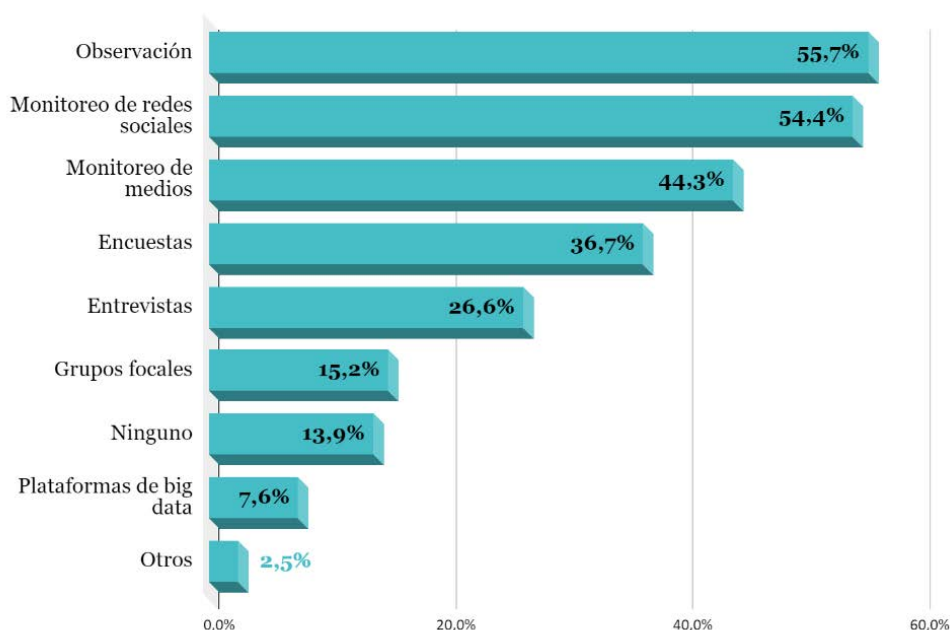


Figura 73. Métodos para el monitoreo de issues. Fuente: elaboración propia.

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) como issues

Teniendo en cuenta que la Agenda 2030 y los ODS determinan un conjunto de metas que deberían aplicarse al conjunto actores del entramado social y económico para alcanzar la sostenibilidad, hemos incluido esta pregunta en la investigación para conocer el nivel de relevancia que la gestión de RP le otorga a cada uno de los 17 ODS establecidos por Naciones Unidas en la COP21 de 2015.

Un dato interesante es que respondieron a esta pregunta el 94% de las empresas encuestadas y de ellas, solo el 1,3% señaló que ninguno de los ODS resulta relevante. Es decir que el 98,8% de las empresas considera que los ODS son importantes para la gestión de RP. Sin embargo, en una de las preguntas anteriores, donde se pidió que seleccionaran hasta 5 *issues* relevantes, sólo el 20,3% eligió como tal a la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Más allá de esta tensión respecto a cuán relevante son verdaderamente los ODS para la gestión de las RP, los resultados indican que los 5 más importantes son los ODS#12, #8, #17, #5 y #13. Concretamente, el 55,4% de las empresas le dieron relevancia al ODS#12 sobre producción y consumo responsable; el 54,1% al ODS#8 sobre trabajo decente y crecimiento económico; el 51,4% al ODS#17 sobre el desarrollo de alianzas para lograr objetivos; el 45,9% al ODS#5 sobre equidad de género y el 44,6% al ODS#13 por la acción climática (ver Figura 74).

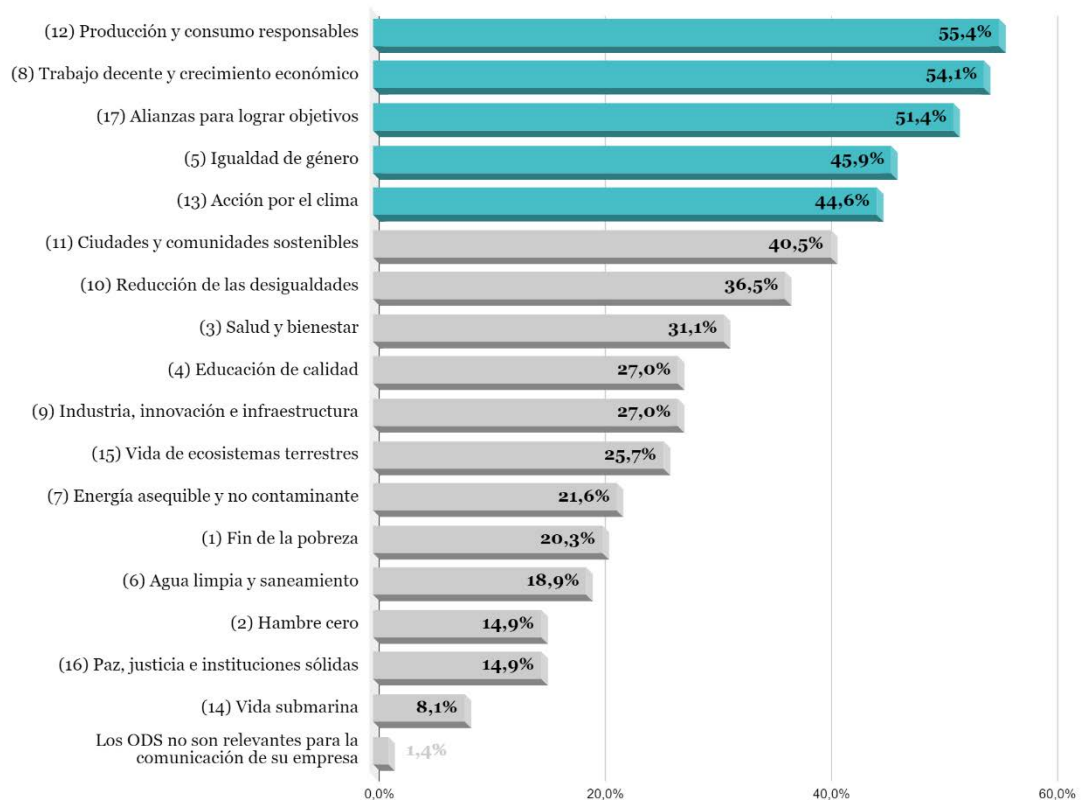


Figura 74. Los ODS como issues. Fuente: elaboración propia.

Que las empresas hayan otorgado mayor relevancia a estos ODS en particular coincide con otros aspectos ya abordados. Por ejemplo, entre el 60 y el 70% de las empresas encuestadas se definen por su interés en mejorar el desempeño socioambiental y con ello, escalar sus propósitos sociales y ambientales (los 5 ODS seleccionados apuntan a los mismos fines); el 35% se describen como interdependientes y el 40% señaló como relevante el ODS#17 que destaca el poder de las alianzas para lograr objetivos; manifestaron poco nivel de existencia del techo de cristal que impide a las mujeres ascender a puestos de mayor jerarquía (media = 1,56 puntos sobre 5 como máximo nivel de existencia) y priorizaron el ODS#5, cuyas metas buscan la equidad de género y al ODS#8 sobre trabajo decente y crecimiento

económico; que a su vez se relaciona con el 47% de las empresas que se han caracterizado por la búsqueda de un retorno financiero que permita la sostenibilidad económica y su crecimiento para poder acelerar sus objetivos.

Los ODS menos seleccionados fueron: los ODS#2 (hambre cero) y #16 (paz, justicia e instituciones sólidas) con un 14,9% de elección cada uno y el ODS#14 sobre la conservación de la vida submarina con el 8,1% de adhesión.

Los 5 más importantes según los tipos de empresas:

- Para las *B Corps*: trabajo decente y crecimiento económico (ODS#8); producción y consumo responsables (ODS#12); ciudades y comunidades sostenibles (ODS#11); acción por el clima (ODS#13) e igualdad de género (ODS#5).
- Para las *empresas de triple impacto sin sello B Corp*: alianzas para lograr objetivos (ODS#17); acción por el clima (ODS#13); producción y consumo responsables (ODS#12); trabajo decente y crecimiento económico (ODS#8); e igualdad de género (ODS#5).
- Para las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo: alianzas para lograr objetivos (ODS#17); producción y consumo responsables (ODS#12); trabajo decente y crecimiento económico (ODS#8); igualdad de género (ODS#5) y el quinto lugar lo comparten los ODS #13 (acción por el clima), #10 (reducción de desigualdades), #3 (salud y bienestar) y #4 (educación de calidad).

6.3. Modelo, actividades y procesos en la gestión de RP en empresas de triple impacto

6.3.1. Modelo, niveles de engagement y de conversación

Modelo de gestión de las RP

RQ: ¿Qué modelo de gestión de las RP se lleva adelante en una empresa de triple impacto?

Tomando como punto de partida autores/as como Grunig y Hunt (2000); Xifra (2000); Dozier et al. (1995); Murphy (1991), hemos explorado acerca de los modelos para ejercer las RP que predominan en las empresas de triple impacto (ver Figura 75).

Es interesante observar que el 45,6% de las empresas que participaron del estudio afirmaron que los objetivos de RP procuran mayormente fomentar la negociación y el compromiso con múltiples públicos para encontrar un terreno común, una zona de acuerdo, de integración, de doble ganador/a (*win-win zone*). Entonces podríamos inferir que cerca de 1 de cada 2 empresas plantean sus objetivos desde el ‘modelo de motivación mixta’, el cual ha sido definido como un híbrido que intenta

cumplir los objetivos organizacionales mientras que al mismo tiempo procura ayudar a otros públicos a lograr el suyo.

A este porcentaje podríamos sumarle el 17,7% de empresas que, si bien no responden a la definición del modelo de motivación mixta, sí se acercan al ‘modelo simétrico bidireccional’ que también busca alcanzar la comprensión y el entendimiento mutuo, pero implica que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos. Según Murphy (1991), doblegarse para alcanzar una solución común aceptable puede no ser del todo satisfactorio y por eso propuso el avance hacia el modelo de motivación mixta.

En un escalón más bajo en la búsqueda del entendimiento mutuo, el 13,9% de las empresas encuestadas apuntaron que los objetivos de comunicación procurar persuadir a los públicos para que se apropien de las creencias organizacionales y las asuman como propias. En concreto, buscan estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos para lograr su aceptación y apoyo y, por lo tanto, estamos hablando del ‘modelo asimétrico bidireccional’. Aquí el o la profesional de RP utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará para poder modificar su comportamiento en pos de los objetivos organizacionales.

Estos resultados también confirman la manera en que las empresas manifestaron gestionar las relaciones con sus múltiples actores en preguntas anteriores. Por ejemplo: el 48,1% se caracteriza por considerar el impacto de sus decisiones no solo en sus accionistas sino involucrando a otros actores e incluso trabajando para construir lazos de confianza (media = 3,95 puntos sobre 5 como máxima relevancia al desarrollo de confianza). Al momento de definir objetivos comunicacionales, se le otorga relevancia tanto a los públicos específicos como a *stakeholders* (incluido el medioambiente); a las comunidades de interés y a la esfera pública (con una media de casi 4 puntos, siendo 1 nada relevante y 5 el máximo nivel de relevancia); por otro lado, el 70% de las empresas se ocupa de analizar, con distintos niveles de profundidad, todos estos actores.

Respecto a los modelos asimétricos y unidireccionales que no priorizan el entendimiento mutuo, el 15,2% de las empresas señaló que sus objetivos comunicacionales pretenden difundir información exhaustiva y no necesariamente para persuadir (modelo de información pública) y el 7,6% continúa informando con fines propagandísticos sin generar diálogo con los públicos (modelo agente de prensa).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

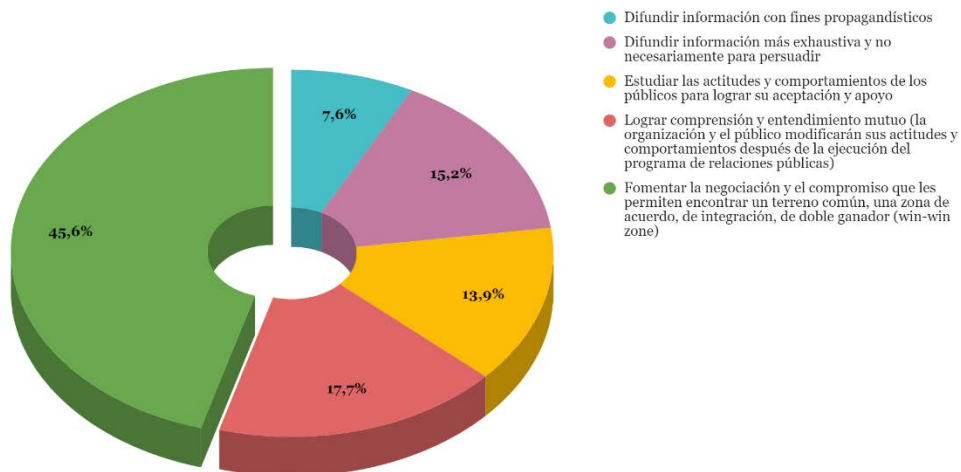


Figura 75. Modelo de gestión de las RP. Fuente: elaboración propia.

Si profundizamos el análisis por tipo de empresa vemos que (ver Figura 76):

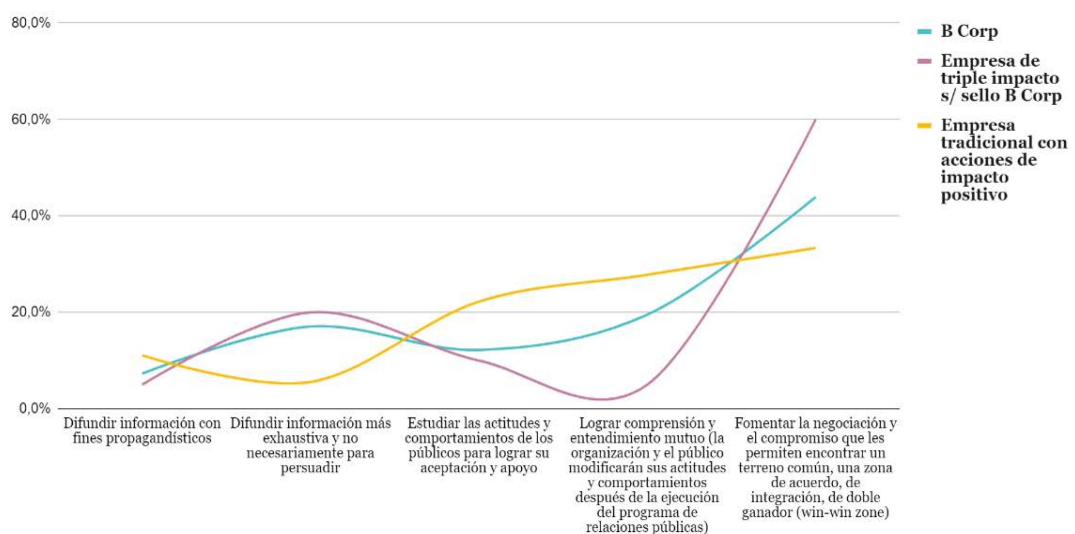


Figura 76. Modelo de gestión de las RP por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

- Los modelos simétricos bidireccionales predominan sobre los asimétricos unidireccionales en todo el segmento de empresas que participaron del estudio.

- Para los tres tipos de empresas estudiadas, la curva marca el porcentaje más elevado en el objetivo de comunicación que se aproxima al modelo de motivación mixta (43,9% B Corps, 60% de triple impacto sin sello B Corp y 33,3% en las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo).
- La curva en las empresas tradicionales es bastante más plana que la del resto, con lo cual podemos inferir una mayor dispersión de los modelos de RP en este tipo de empresas.
- Que el modelo de información pública presenta porcentajes más elevados en las empresas de triple impacto sin sello B Corp.

Nivel de *engagement*

RQ: ¿Qué nivel de engagement alcanza la empresa con sus actores?

Intentando realizar un cruce de variables que nos permita conocer con mayor profundidad la manera en que se gestionan las relaciones con los públicos en una empresa de triple impacto, le preguntamos a los/las profesionales respecto a los niveles de *engagement* que desde su opinión están alcanzando sus empresas (ver Figura 77). Esto además nos permite comprobar si el modelo de gestión de RP se mantiene alineado a una perspectiva de motivación mixta (resultante del análisis de la pregunta anterior).

El estudio demuestra que el 58,2% de las empresas considera estar logrando un ‘nivel de *engagement* afectivo más profundo’ que implica compromiso emocional positivo que supera el simple agrado o la atracción. En concreto, los/las profesionales señalan que los públicos están hablando bien de la empresa a otras personas (ej. compartiendo posteos en redes sociales, recomendando productos o servicios, etc.). Con lo cual, podemos inferir que el compromiso se traduce en sentimientos como entusiasmo, emoción, orgullo y/o pasión.

El 41% de las empresas también considera que los públicos se informan ellos mismos sobre las acciones de la organización (visitan el sitio web, siguen redes sociales, instalan *apps*, participan de eventos, se suscriben a *newsletters*) y el 36,7% perciben que los públicos se comunican activamente con la organización o dan *feedback* (escriben e-mails, interactúan en redes sociales, responden cuestionarios). Si bien estos dos corresponden al primer peldaño en los niveles de engagement (‘nivel cognitivo y afectivo básico’), aquellas empresas que llegan a la cima deben atravesarlo.

Entre un 20% y un 30% de las empresas afirman alcanzar el ‘nivel de participación’ ya que sus públicos se convierten en apoyos institucionalizados (ej. como miembros de una comunidad de marca) y/o trabajan juntamente con la organización (por ej., participan en grupos o diálogos de *stakeholders* o se ofrecen como voluntarios/as).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Solo el 8,9% de las empresas señalaron que han logrado el nivel más elevado de *engagement* donde la participación avanza a la influencia en la toma de decisiones de la organización por parte de los públicos (ej. como miembros de comités asesores, juntas directivas, etc.).

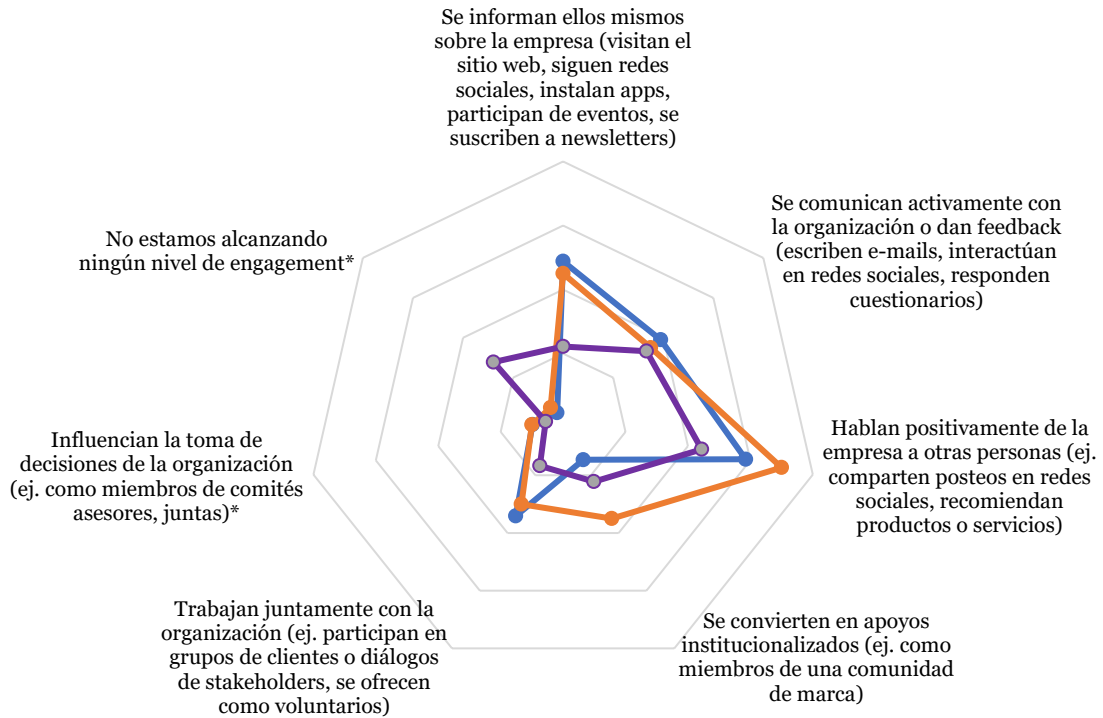


Figura 77. Nivel de engagement alcanzado. Fuente: elaboración propia.

Si bien el dato llamativo es que aún existe un casi 9% de empresas que afirman no estar alcanzando ningún nivel de compromiso con sus públicos, a partir de los resultados podemos seguir confirmando que las empresas de triple impacto analizadas se acercan a modelos simétricos bidireccionales, presentan un enfoque de múltiples públicos y en sus objetivos comunicacionales la vinculación y la generación de confianza son aspectos relevantes.

Nivel de conversación

RQ: ¿Qué nivel de conversación consideran está alcanzando la empresa con sus actores?

Ahora bien, otro factor que se ha identificado como fundamental para la gestión de *engagement* (y de RP) en la revisión de la literatura y los antecedentes teóricos es el diálogo genuino, que debe entenderse como hablar y escuchar recíprocamente. Por ello, le preguntamos a los/las profesionales que fueron parte del estudio con cuál de

los múltiples públicos (públicos específicos, *stakeholders*, comunidades de interés y esfera pública) consideran que están preferentemente conversando o tendrían interés en hacerlo.

Los resultados del análisis demuestran que las empresas encuestadas están conversando o interesadas en conversar sobre todo con sus comunidades de interés (48,1%) y sus públicos específicos (32,9%). Solo el 10,1% ha enfocado su interés en los *stakeholders* y el 8,9% en la esfera pública. (ver Figuras 78 y 79).

Estos datos se relacionan, por ejemplo, con los niveles de relevancia otorgada en apartados anteriores: públicos específicos (4,2 puntos sobre 5); comunidades de interés (3,99); públicos genéricos o *stakeholders* (3,91) y esfera pública (3,99).

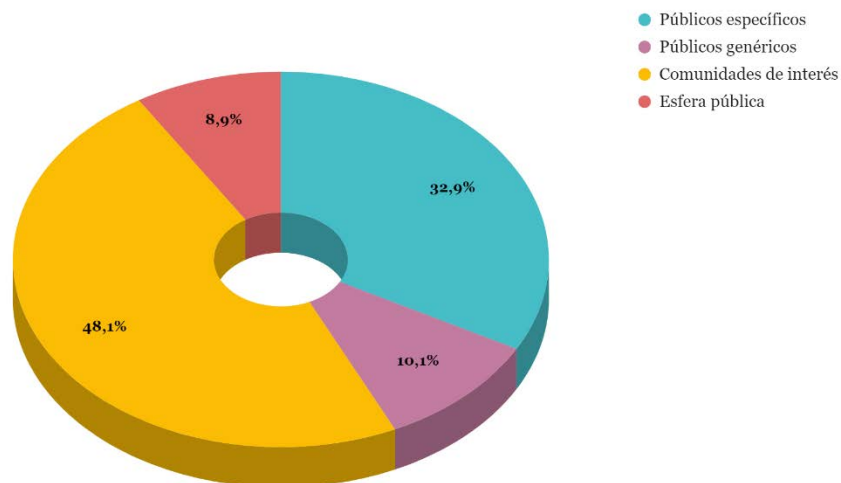


Figura 78. Nivel de conversación o de interés de generarla con múltiples públicos. Fuente: elaboración propia.

Según los tipos de empresas, vemos que:

- Para las empresas tradicionales el foco de interés está puesto en mayor proporción sobre los públicos específicos (44,4%).
- Las empresas de triple impacto con y sin sello B Corp prefieren conversar con las comunidades de interés (53,7%).
- Para las B Corps es más relevante conversar con la esfera pública (14,6%) que con los *stakeholders* (2,4%). Aunque los niveles de interés en ambos grupos son bastante más bajos que con el resto de los actores (públicos específicos y comunidades de interés).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

- Los niveles más bajos de conversación o interés en generar conversación se encuentran en la esfera pública y los *stakeholders* en todos los tipos de empresas.

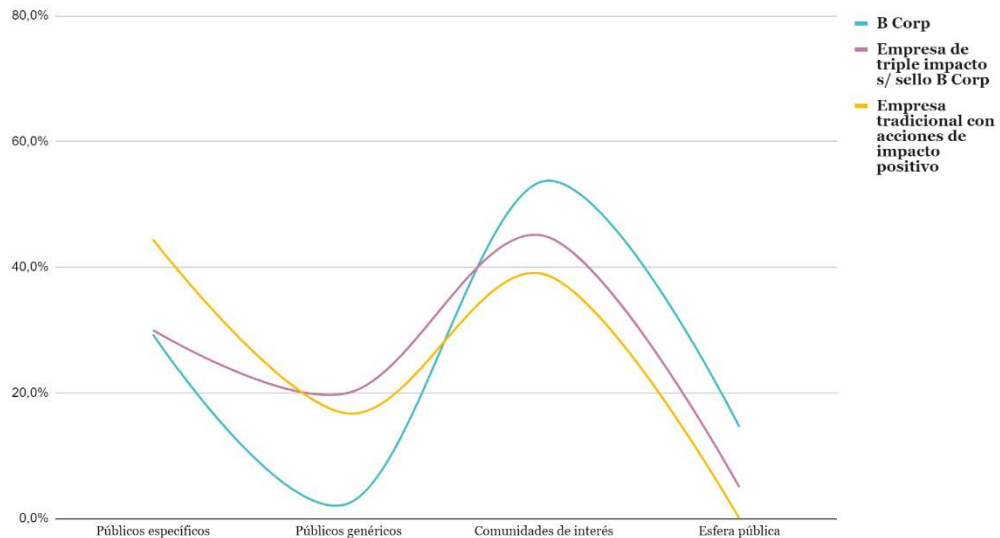


Figura 79. Nivel de conversación o de interés de generarla con múltiples públicos por tipo de empresas. Fuente: elaboración propia.

6.3.2. Actividades y procesos

Comunicación del perfil institucional

Estrategia competitiva

RQ: ¿Qué estrategia/s se utiliza para comunicar su perfil institucional desde la función de RP/comunicación estratégica?

Fenómenos como el de la 'infoxicación' y la saturación de mensajes (Carranza, 2020; Capriotti, 2010) empujan a las empresas a desplegar estrategias de RP que les permitan ser identificadas, diferenciadas y preferidas por sus públicos gestionando intangibles como la confianza y la reputación.

Partiendo de esta premisa, en esta investigación procuramos conocer cuáles son las decisiones estratégicas que configuran el 'hacer' y el 'decir' organizacional es decir, la conducta y la comunicación corporativas (Capriotti, 2009). El análisis de los datos recolectados indica que (ver Figura 80):

- Las *B Corps* (un 65,9%) y las *empresas de triple impacto sin sello B Corp* (un 80%) optan en su mayoría por generar acciones que les permitan asociarse a las características que identifican a la comunidad de marcas de impacto socioambiental positivo. En segundo lugar, por nivel de adhesión, estas

empresas prefieren diferenciarse de las marcas competidoras (el 53,7% de las B Corps y el 60%, sin sello B Corp).

- El 44,4% de las *empresas tradicionales que realizan acciones de triple impacto* eligen asociarse a las características que ya identifican al líder del sector y el mismo porcentaje busca diferenciarse de las marcas competidoras.
- El 24% de las B Corps fueron las únicas que seleccionaron la opción que se aproxima a la estrategia mixta es decir, buscan asociarse al líder del sector para luego cambiar la estrategia hacia la diferenciación.

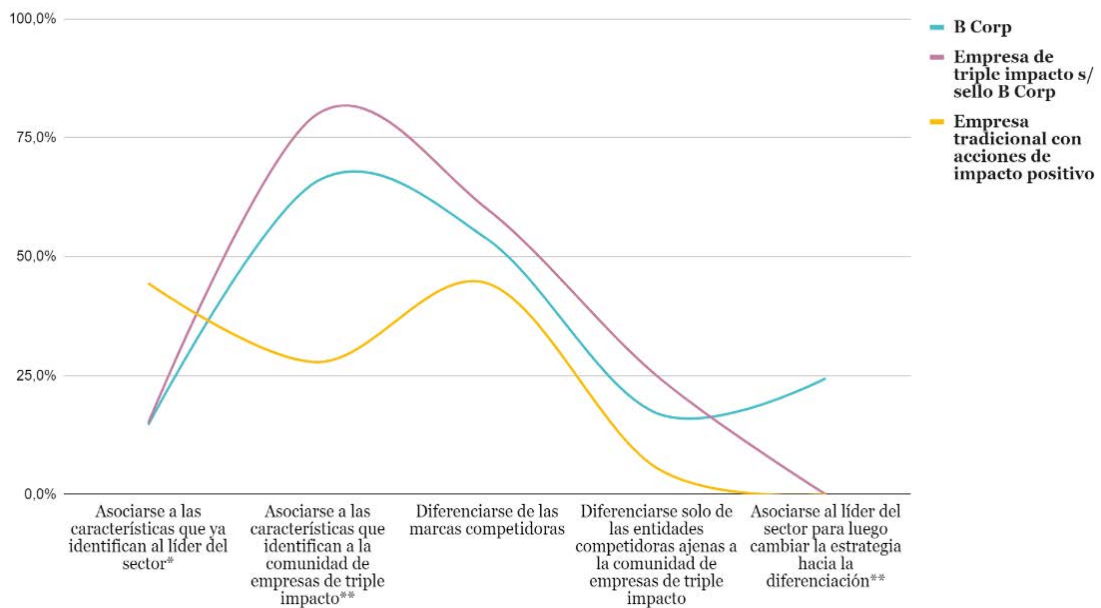


Figura 80. Estrategia competitiva definida según tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

Estos resultados nos permiten confirmar por ejemplo, que las empresas B Corp se caracterizan y consideran beneficioso ser parte de una comunidad de organizaciones que comparten los mismos valores fundamentales y confluyen en el Cuarto Sector de la economía. A su vez, que esta opción también sea la más elegida por aquellas empresas que no han certificado como B Corp, nos dice que es una tendencia que podría estar permeando en todo el ecosistema de triple impacto (incluso el 28% de las empresas tradicionales con acciones de impacto positivo se sumaron a esta estrategia).

Ahora bien, más allá de definir la orientación de la estrategia, Capriotti (2009) plantea la necesidad de definir la estructura del perfil de identidad corporativa. Es decir, determinar cuál será el conjunto de rasgos de personalidad, atributos y valores de identificación básicos que, asociados a la organización, determinarán la identidad

a comunicar. Es decir, el eje de los mensajes que los públicos recibirán por medio de los diferentes canales de comunicación.

Rasgos identitarios

RQ: ¿Qué rasgos identitarios son los más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa?

En una primera instancia se listaron un conjunto de adjetivos/conceptos para identificar los 5 rasgos de personalidad que más definen al perfil de identidad de las empresas de triple impacto. Estos responden al cómo es la organización (sus características, conceptos y forma de ser). Los datos muestran que, del total de empresas, el 73,4% se definen como responsables; el 65,8% sostenibles; el 59,5% innovadoras; el 45,6% transparentes y creativas y el 41,8% confiables. A su vez, entre el 30% y el 40% también se definió como inclusiva y dinámica (ver Figura 81).

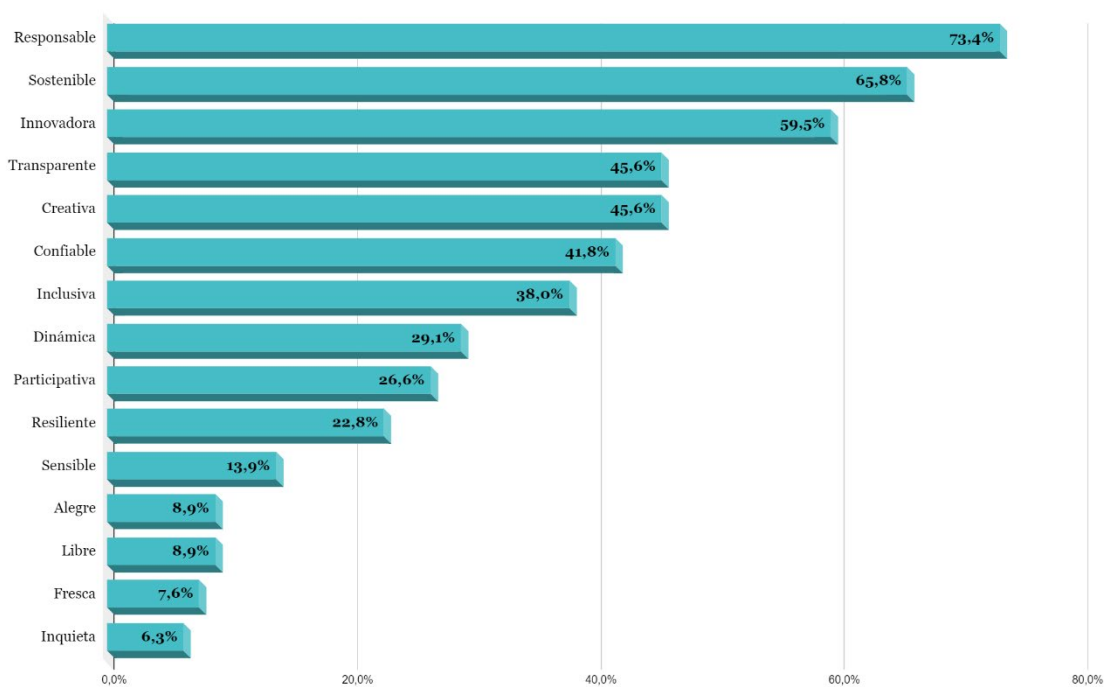


Figura 81. Rasgos de personalidad más relevantes. Fuente: elaboración propia.

El 'top five' por tipo de empresa nos dice que:

- Las *B Corps* son: responsables, sostenibles, innovadoras, creativas y transparentes.

- Las *empresas de triple impacto sin sello B Corp* son: sostenibles, responsables, innovadoras y confiables y el quinto puesto lo comparten transparentes, creativas, participativas y resilientes.
- Las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo son: innovadoras, responsables y transparentes; el cuarto puesto se divide en creativas, inclusivas, sostenibles y confiables y el quinto lugar corresponde a dinámicas.

Nº	B Corp	Empresa de triple impacto s/ sello B Corp	Empresa tradicional con acciones de impacto positivo
1	Responsable	Sostenible	Innovadora
2	Sostenible	Responsable	Responsable
3	Innovadora	Innovadora	Transparente
4	Creativa	Confiable	Inclusiva, Sostenible y Confiable
5	Transparente	Transparente, Creativa, Participativa y Resiliente	Dinámica

Cuadro 19. Rasgos de personalidad más relevantes por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de empresas que participaron del estudio, resulta esperable que dentro de los 5 rasgos que más definen la personalidad de las empresas de triple impacto se encuentren adjetivos como ‘sostenibles’ y ‘responsables’; resulta llamativo que ‘inclusivas’ solo aparezca en el ‘*top five*’ de empresas tradicionales con acciones de triple impacto y no en el resto. Puntualmente, ocupa el sexto puesto, con un porcentaje de adhesión que va entre el 30 y el 40% y con ello se aproxima al 32,9%, las empresas que habían manifestado contar con mayor nivel de desarrollo en estrategias relacionadas con la equidad de género en la primera parte del estudio. Sin embargo, al igual que con otros resultados, esto puede tener relación con el hecho de que ser responsable y sostenible puede llevar intrínseca la inclusión y la equidad de género. No olvidemos que los/las profesionales manifestaron percibir poco nivel de existencia del techo de cristal en sus empresas (media = 1,56) y que dentro del ‘*top five*’ de ODS relevantes se encontraba el #5 que define metas para alcanzar la equidad de género.

Otro dato para destacar es que entre el 46% y el 60% de los tres tipos de empresas se consideran innovadoras y creativas. Lo que debería ser un requisito *sine qua non*

de modelos disruptivos que puedan empujar la transformación de la economía hacia la sostenibilidad y el triple impacto.

Atributos competitivos

RQ: ¿Qué atributos competitivos son los más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa?

Los atributos competitivos son un conjunto o sistema de conceptos instrumentales orientados a fortalecer las capacidades de diferenciación de la empresa con la intención de atraer a sus públicos y lograr su fidelidad. Se manifiestan como ventajas, beneficios o soluciones que identifican y diferencian a la organización de sus competidores (Capriotti, 2009).

En esta segunda instancia que permite inferir la manera en que se estructura el perfil de la identidad corporativa, nos interesó explorar acerca de los 5 principales atributos competitivos que según los/las profesionales caracterizan a sus empresas. Los datos muestran que el 77,2% de las organizaciones procuran diferenciarse por trabajar con propósito; el 62% también asegura que lo hace ofreciendo productos o servicios de alta calidad; el 59,5% añade que genera impacto social positivo socioambiental; el 49,2% apunta a contar con un modelo de impacto y en definitiva, el 38% considera estar contribuyendo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ver Figura 82).

Otros datos para destacar:

- Más del 90% de las empresas aseguraron en preguntas previas que los ODS son relevantes para la gestión, pero aquí solo el 38% cree diferenciarse por contribuir a su alcance.
- Además, entre un 30% y un 40% se diferencian por integrar y medir el triple impacto; usar la fuerza de los negocios para resolver problemas socioambientales y trabajar colaborativamente. Este último atributo se relaciona por ejemplo, con el 32,9% de empresas que afirmaron anteriormente estar creando espacios colaborativos para liderar los procesos de planificación en RP.
- Solo el 6,3% apuntaron diferenciarse por precios bajos, lo cual seguramente se debe a que gran parte de los procesos alineados a la sostenibilidad implican mayores inversiones y se traducen en precios finales más elevados.
- Solo el 2,5% de las empresas se diferencia por ampliar el deber fiduciario.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

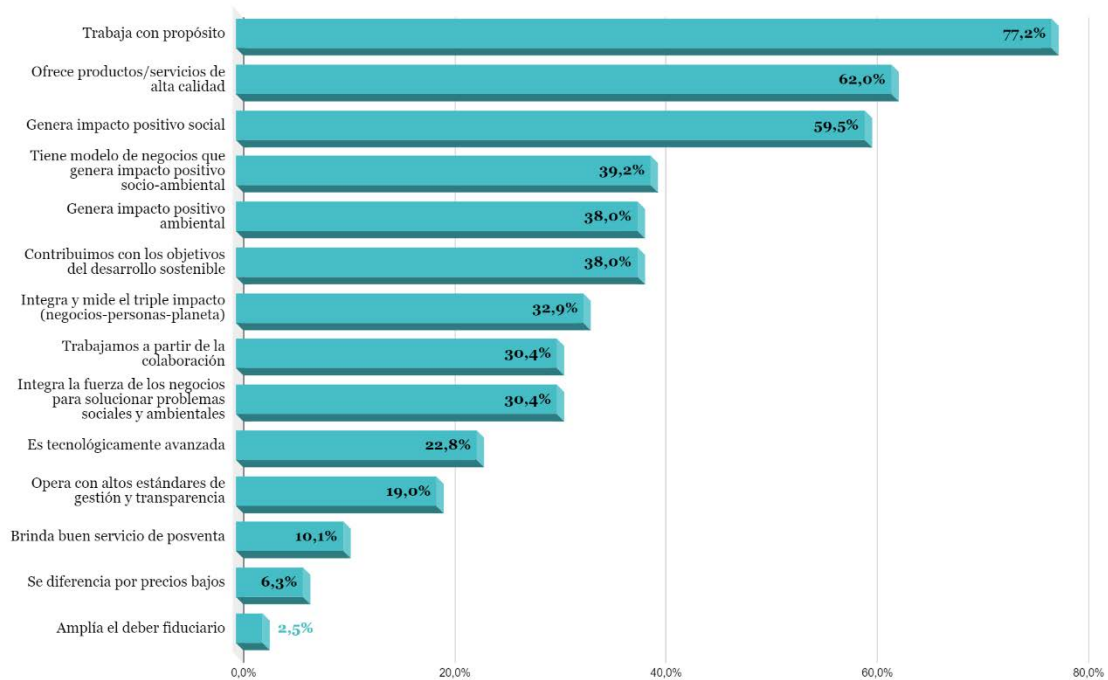


Figura 82. Atributos competitivos más relevantes. Fuente: elaboración propia.

Si profundizamos el análisis por tipo de empresa, vemos:

- Las *B Corps* se diferencian de la competencia por trabajar con propósito; generar impacto social positivo; ofrecer productos o servicios de alta calidad; contar con un modelo de negocio de triple impacto y generar impacto positivo ambiental.
- Las *empresas de triple impacto sin sello B Corp* se diferencian por: trabajar con propósito; generar impacto social positivo; contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; ofrecer productos o servicios de alta calidad y trabajar a partir de la colaboración.
- Las *empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo* se diferencian por: ofrecer productos o servicios de alta calidad; trabajar con propósito; generar impacto social positivo; contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y ser tecnológicamente avanzadas (ver Figura 83).

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

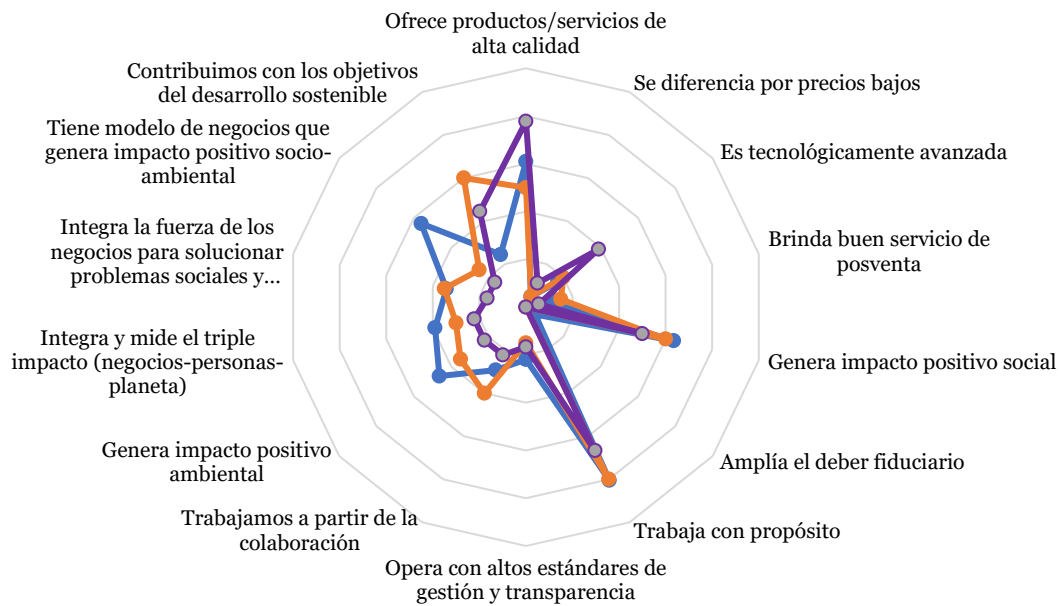


Figura 83. Atributos competitivos más relevantes por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

En definitiva, estos resultados se muestran las características y las estrategias que las empresas encuestadas propician: tienen un propósito que supera el logro de beneficios económicos; se comprometen a seguir aumentando su desempeño socioambiental y desarrollan acciones alineadas al cumplimiento de principios éticos y a la búsqueda del bienestar de las personas y el planeta.

Valores institucionales

RQ: ¿Qué valores institucionales son los más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa?

Para concluir la construcción de la estructura sobre la que se define y comunica el perfil de identidad de las empresas de triple impacto, Capriotti (2009) propone establecer un conjunto de valores o principios que la organización debe asumir como institución social en relación con su entorno procurando generar credibilidad y confianza. Por ello hemos intentado identificar los valores definidos por estas empresas tomando como base aquellos que han evolucionado desde la Carta de la Tierra (ONU, 2000b); los Objetivos del Milenio (ONU, 2000) hasta llegar a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ONU, 2015). El análisis de los resultados del estudio señala que entre las empresas encuestadas se destacan los siguientes valores:

- *Responsabilidad y protección:* las empresas han manifestado su compromiso y desarrollan estrategias para generar impacto social y ambiental positivo (y a seguir mejorando su desempeño para escalar dicho propósito); gestionan sus actividades a partir de valores y contribuyen con el logro de algunos de los ODS relacionados a su actividad.
- *Respeto, justicia y equidad de género:* priorizan acciones para actuar en base a principios éticos y por la equidad de género; la mayoría muestra bajo nivel de existencia del fenómeno conocido como ‘techo de cristal’ y aseguran trabajar por los ODS #5 (equidad de género) y #8 (trabajo decente y crecimiento económico).
- *Honestidad:* se definen como transparentes y/o desarrollan acciones alineadas a enriquecer dicho valor.
- *Cooperación:* se enfocan en desarrollar la confianza en los distintos actores; están creando espacios colaborativos para la planificación prospectiva; gestionan la comunicación desde modelos simétricos y bidireccionales; se consideran interdependientes y destacan los beneficios de asociarse a otras empresas que comparten los mismos valores y trabajan en pos del ODS #17 (alianzas para lograr objetivos).

Áreas de trabajo

RQ: ¿Cuáles son sus principales áreas de trabajo de la función de RP/comunicación estratégica?

La digitalización, la virtualidad y la mediatización son fenómenos que sin lugar a han atravesado a la profesión de RP generando cambios estructurales y dando lugar a un nuevo mapeo de áreas de trabajo para los/las profesionales de la disciplina. Partiendo de esta premisa, nos propusimos averiguar cuáles son las 5 principales áreas de trabajo en el departamento de comunicación de una empresa de triple impacto.

Los resultados ponen de manifiesto que los/las profesionales ocupan su tiempo en (ver Figura 84):

1. ‘Marketing, marca, comunicación con consumidores/as’ y ‘comunicación online, social media’ (55,7%). Con lo cual, vemos que se prioriza la comunicación sobre todo digital, que combina actividades diseñadas para vender un producto, servicio o idea con acciones para el posicionamiento de la marca y la generación de vínculo con consumidores/as. Este dato se alinea con la relevancia otorgada al área de impacto ‘clientes/as’ (con una media de 4.39 puntos sobre 5) y a los públicos específicos (que también incluye a clientes/as (media = 4,2), para la formulación de objetivos comunicacionales.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

2. ‘Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible’ (44,3%). Que casi 1 de cada 2 profesionales dediquen mayor tiempo a la comunicación alineada a la sostenibilidad confirma el perfil de este tipo de empresas cuya característica más representativa (68,4%) es la búsqueda de optimización del desempeño socioambiental.
3. ‘Comunicación en general’ (36,7%). Aquí se ubican los/las profesionales que dentro de sus actividades de comunicación incluyen al resto de opciones sin una preferencia determinada desde una visión más integral.

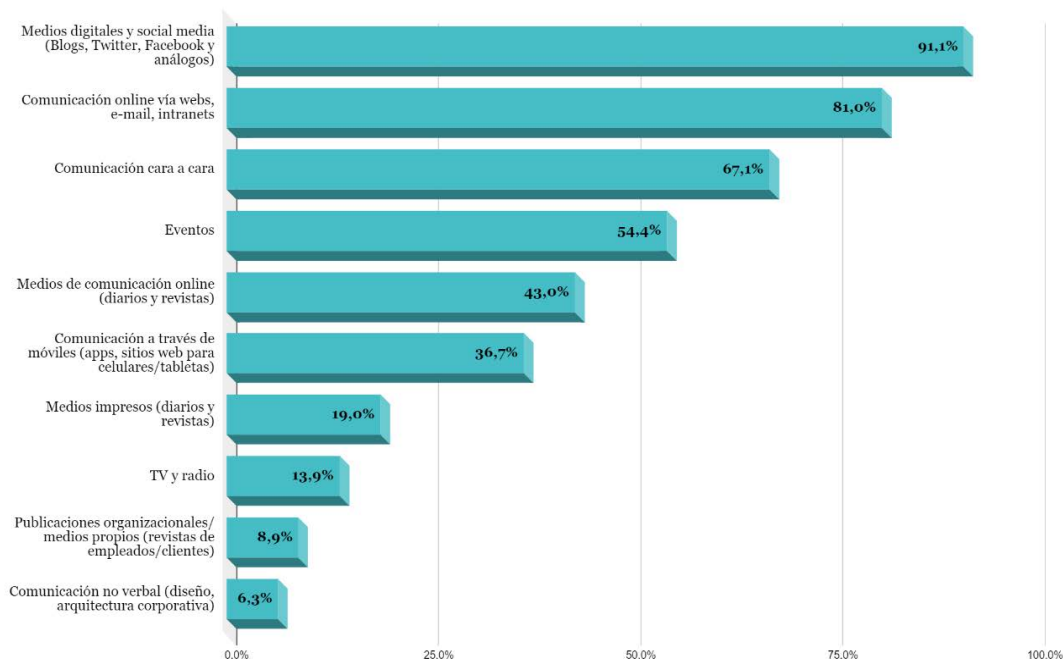


Figura 84. Principales áreas de trabajo. Fuente: elaboración propia.

4. ‘Consultoría, asesoramiento, *coaching*, gestión de cuentas de clientes/as clave (internamente/externamente)’ y ‘Relaciones con la comunidad’ (32,9%). Es decir, que dentro de las actividades que más ocupan a los profesionales se encuentran aquellas destinadas al rol asesor de la comunicación para la toma de decisiones así como también al desarrollo de actividades con la comunidad para mantener un entorno mutuamente beneficioso y fortalecer el vínculo. Estos resultados se relacionan, por ejemplo, con que cerca del 50% de las empresas ya habían destacado el rol asesor de la función de RP y con los casi 4 puntos que marcaron la relevancia que tienen para la gestión de RP las comunidades de interés.
5. ‘Comunicación interna, gestión del cambio’ (30,4%). Este dato se aproxima a la relevancia otorgada al área de impacto ‘trabajadores/as’ (con una media de

4.23 puntos sobre 5 y a los públicos específicos, que a su vez incluyen a este segmento (media = 4,2), para la formulación de objetivos de comunicación.

Tres datos llamativos:

- Solo el 5,1% de las empresas reconoce dentro de las 5 áreas de trabajo más significativas a la comunicación de crisis.
- Únicamente el 6,3% se ocupa de cuestiones relacionadas a patrocinio y mecenazgo. Este último punto puede relacionarse con que, de acuerdo con el perfil de estas empresas, las acciones de sostenibilidad superan a las clásicas acciones filantrópicas.
- El 8,9% se ocupa preferentemente de la comunicación financiera y la relaciones inversionistas, lo que confirma una gestión de relaciones que se distribuye en múltiples públicos y se aleja de la perspectiva de la primacía de los grupos accionistas.

Al profundizar el análisis por tipo de empresa, vemos que los/las profesionales (ver Figura 85):

- En las *B Corps*, trabajan mayormente en: ‘comunicación online, social media’; ‘marketing, marca, comunicación con consumidores/a’; ‘comunicación en general’; ‘responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible’; ‘relación con la comunidad’ y ‘comunicación interna, gestión del cambio’.
- En las *empresas de triple impacto sin sello B Corp*: ‘marketing, marca, comunicación con consumidores/a’; ‘comunicación online, social media’; ‘responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible’ y “consultoría, asesoramiento, *coaching*, gestión de cuentas de clientes/as clave (internamente/externamente)’; ‘relación con la comunidad’; ‘eventos’.
- En las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo: ‘comunicación online, social media’ y ‘marketing, marca, comunicación con consumidores/a’; ‘responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible’; ‘comunicación en general’ y ‘relación con la comunidad’; ‘relaciones con el gobierno, asuntos públicos, *lobbying*’.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

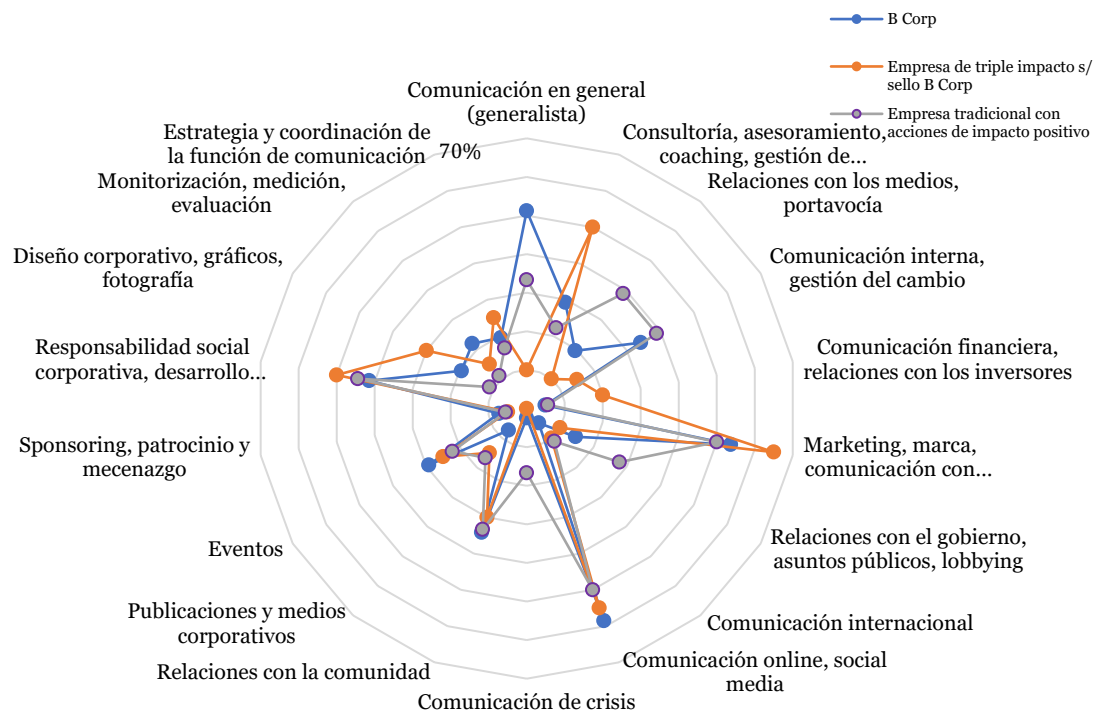


Figura 85. Principales áreas de trabajo por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

Canales e instrumentos

RQ: ¿Qué canales e instrumentos son más relevantes para comunicarse con múltiples actores desde la función de RP/comunicación estratégica?

Aspectos tales como el modelo de RP; los objetivos de comunicación (alineados a los organizacionales); la gestión de motivaciones de múltiples actores; los niveles de conversación, entre otros, deberían determinar los canales e instrumentos que las empresas de triple impacto seleccionan para comunicarse con sus públicos. Por ello, nos interesaba explorar los 5 más relevantes según los/las profesionales que participaron del estudio.

El análisis de los datos recabados muestra que (ver Figura 86):

- El 91,1% de las empresas se comunican por medio de redes sociales (Twitter, Facebook y análogos); el 81% lo hace a través de webs, e-mail, intranets y el 43% utilizando medios tradicionales de comunicación online (diarios y revistas). Lo cual se alinea al área de trabajo 'comunicación online' destacada como principal en la pregunta anterior.
- Un dato para destacar es que casi el 67,1% de las empresas priorizan la comunicación 'cara a cara'. Lo cual reivindica el valor interpersonal de la comunicación.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

- El 54% resalta a los eventos como canal estratégico para la vinculación con sus públicos, aunque el 26,6% manifestaron anteriormente que el área de trabajo ‘eventos’ se encuentra dentro de las 5 principales. Este tipo de canales prioriza el desarrollo del vector transversal y el diálogo social y conversacional.
- La tendencia que desplaza los medios tradicionales para priorizar los digitales modernos parece confirmarse, ya que solo el 19% de las empresas coloca en el ‘top five’ a los medios impresos y el 13,9%, a la TV y radio.
- Los canales menos empleados son las publicaciones organizacionales/medios propios (8,9%) y la comunicación no verbal (diseño y arquitectura corporativa) en un 6,3%.

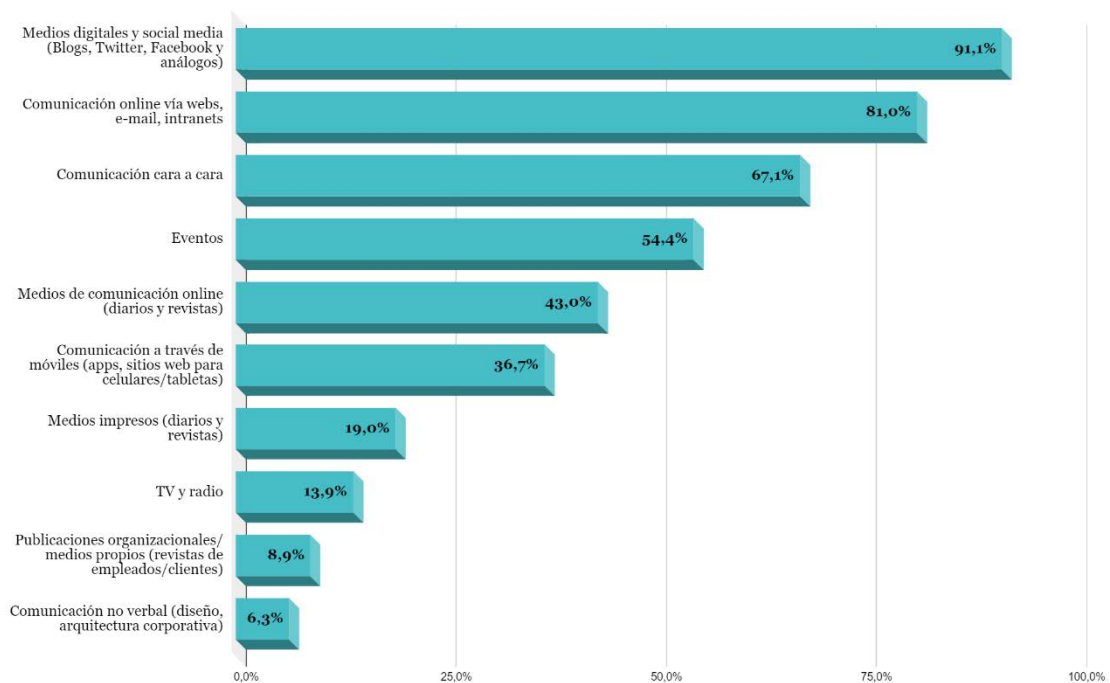


Figura 86. Canales e instrumentos de comunicación más relevantes. Fuente: elaboración propia.

6.4. Evaluación en Relaciones Públicas en empresas de triple impacto

La última etapa de la planificación estratégica en RP corresponde a la función de medición y evaluación y que según Macnamara y Gregory (2019), Macnamara (2015) y Xifra (2005), este proceso ha sido siempre menospreciado a pesar de su relevancia. De hecho, Wright (1990) ya afirmaba que, si no comienza con investigación y acaba con evaluación, no se trata de RP.

Por tal motivo nos interesaba conocer, antes de finalizar nuestra investigación, cuáles eran las características de la evaluación en RP en las empresas de triple impacto.

Tipos de impactos medidos y comunicados

RQ: ¿Qué tipo de impactos de RP/comunicación estratégica se miden y comunican a los stakeholders?

En una primera etapa nos planteamos explorar en términos generales qué tipo de impactos (positivos, negativos, previstos e imprevistos) se miden y comunican a los múltiples públicos en este tipo de empresas. El estudio nos muestra que (ver Figura 87):

Sobre los impactos positivos

- El 54% los mide y comunica.
- El 22,8% solo los mide.
- El 22,8 no los mide ni los comunica.

Sobre los impactos negativos

- El 36,7% no los mide ni los comunica.
- El 35,4% los mide y comunica.
- El 27,8% solo los mide.

Sobre los impactos previstos

- El 41,8% los mide y comunica.
- El 32,9% no los mide ni los comunica.
- El 25,3% solo los mide.

Sobre los impactos imprevistos

- El 43% no los mide ni los comunica.
- El 30,4% los mide y comunica.
- El 26,6% solo los mide.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

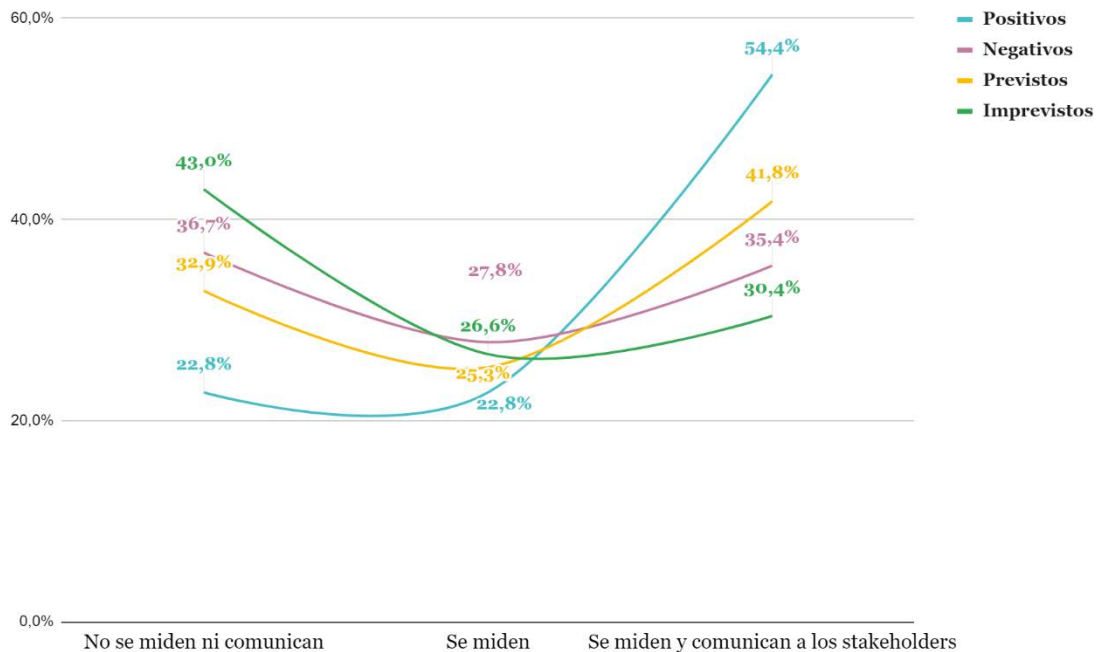


Figura 87. Tipos de impactos medidos y comunicados. Fuente: elaboración propia.

Entonces, los resultados positivos (54%) y previstos (41,8%) son los que en mayor medida se miden y comunican a los públicos y los imprevistos (43%) y negativos (36,6%) son los que menos se miden y por lo tanto, menos se comunican. Cabe destacar que, entre un 22 y 26% de las empresas señalaron que solo se miden estos 4 tipos de impactos, aunque no los comunican.

Herramientas de medición

RQ: ¿Qué herramientas de medición de impacto de RP/comunicación estratégica se utilizan?

Considerando que el 55,7% de los/las profesionales que fueron parte del estudio señaló la comunicación online y las redes sociales como su principal área de trabajo y que el 91,1% apuntó además a las redes sociales como el canal más utilizado para comunicarse con sus públicos, resulta coherente que el 65% de las empresas esté empleando como herramienta de medición de la gestión de RP el monitoreo de redes sociales (ver Figura 88).

Otros datos relevantes:

- La segunda técnica más utilizada es la observación con un 48,1% de adhesión; le siguen las encuestas con un 43%; las entrevistas con un 36,7% y el monitoreo de medios con un 25,3%. Estos datos se aproximan a las técnicas señaladas para el seguimiento de *issues*.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

- Las herramientas menos elegidas fueron las pruebas preliminares (3,8%), el análisis de *big data* (7,6%) y los grupos focales (11,4%).
- Solo el 10,1% de las empresas manifestaron que no utilizan ninguna de las herramientas anteriores.

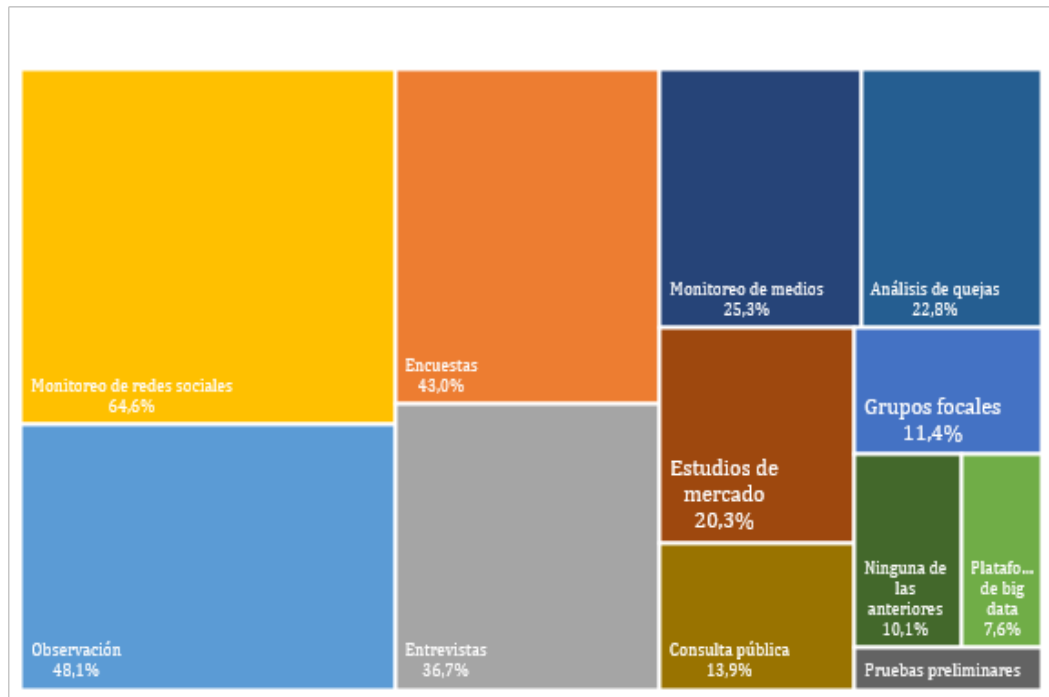


Figura 88. Técnicas de medición utilizadas. Fuente: elaboración propia.

Momentos de evaluación

RQ: ¿En qué momentos se evalúa?

Además de explorar qué impactos en términos generales se evalúan y qué técnicas se emplean, nos preguntamos cuáles son las instancias de medición en las empresas de triple impacto. Al respecto, los datos indican que el 67,1% de las organizaciones analizadas miden y evalúan los resultados de la gestión de comunicación de manera continua, es decir, durante todo el proceso de planificación.

Este dato se relaciona con la relevancia que las empresas les han otorgado a múltiples contextos e *issues* en preguntas anteriores dejando a la luz la interacción existente entre las empresas y su entorno, ya que según Macnamara y Gregory (2019), una empresa consciente de los cambios que emergen de contextos complejos debe evaluar los resultados de sus acciones de manera constante y correctiva. Esto además se alinea al 62% de los/las profesionales que apuntaron que el tiempo en sus procesos de planificación se ajusta y adapta a las demandas de la gestión.

Entonces, a pesar de que 7 de cada 10 empresas está optando por una evaluación formativa, todavía existe un 25% que continúa realizando una evaluación sumativa

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

(al final del proceso) y un 7% que evalúa solo en las primeras etapas de la planificación (evaluación diagnóstica) (ver Figura 89).

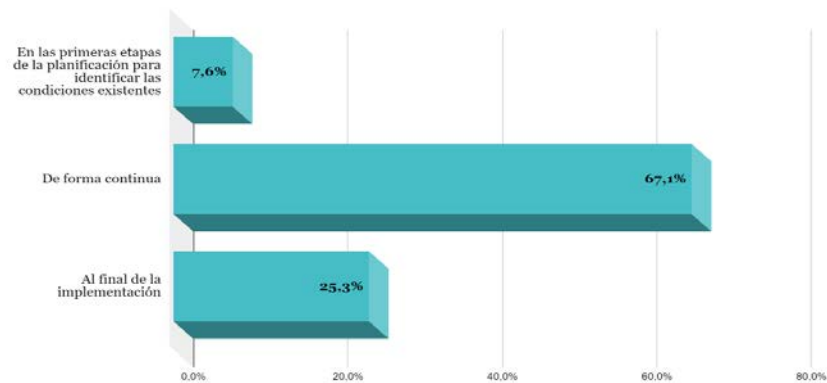


Figura 89. Momentos en los que se evalúa. Fuente: elaboración propia.

Si desglosamos por tipología de empresas, vemos que (ver Figura 90):

- La evaluación de proceso es la más utilizada.
- La evaluación puramente diagnóstica es la menos utilizada.
- Las *empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo* son las que más emplean la evaluación sumativa.

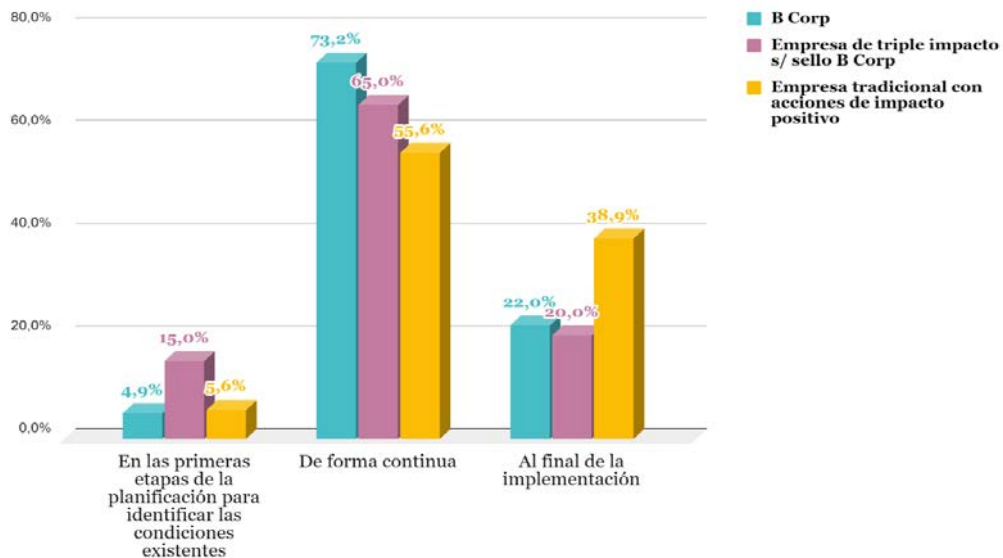


Figura 90. Momentos en los que se evalúa por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

Niveles de evaluación

RQ: ¿Cuáles son los niveles de evaluación de RP/comunicación estratégica más relevantes para la función?

Más allá de indagar respecto a los impactos medidos y evaluados en términos generales (positivos, negativos, previstos e imprevistos), nos interesó profundizar acerca de cuáles son los niveles de evaluación de la gestión de RP con mayor relevancia para la función. Para ello, tomamos como punto de partida la taxonomía del Marco integrado de evaluación de AMEC²²⁹.

Los resultados indican que (ver Figura 91):

- Con una media de 4,5 puntos sobre 5 como el máximo de relevancia, todos los niveles de medición y evaluación de la gestión de RP son importantes para la función.
- Por orden de relevancia, el nivel más puntuado es el último escalón del modelo AMEC que mide los ‘impactos organizacionales’ (media = 4,25). Es decir que, para estas empresas es relevante medir el flujo de resultados definitivos en la organización causados parcial y completamente por las acciones de comunicación. Estos resultados pueden incluir: mejora en la reputación; fortalecimiento de relaciones; cumplimiento de objetivos; fidelización y retención de clientes/as y personal; cambio organizacional; cambio social, etc. Cabe destacar que, si bien el marco AMEC (como todos los demás modelos) está enfocado en planificar y medir lo que la organización quiere lograr con sus públicos, es uno de los pocos que incluye en la medición de impactos el ‘cambio social’ (por ejemplo, mejor salud y bienestar, mayor acceso a la información, etc.). Por lo que puede identificarse como el más socialmente inclusivo y abierto respecto de los otros modelos.
- El segundo nivel de relevancia lo ocupa la medición de las ‘actividades’ (media = 4,19). A partir de las cuales se evalúa lo que se hace para planificar y producir la comunicación. Por ejemplo, la investigación formativa, la planificación, el diseño y la producción y escritura de materiales.
- El tercer lugar es para los ‘*outputs* o salidas’ (media = 4,13) es decir, el contenido, los materiales y las actividades que se realizaron y a las que estuvieron expuestos los públicos objetivo.
- El cuarto nivel más relevante es el correspondiente a los ‘*inputs* o entradas’ (media = 4), donde se analiza lo necesario para preparar la comunicación (objetivos, presupuesto, recursos, etc.).

²²⁹ Marco integrado de evaluación de AMEC. Disponible en <http://bit.ly/3paVyiQ>. Consultado por última vez el 20 de diciembre de 2020.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

- El quinto lugar es para los ‘resultados’ (media = 3,94), que corresponde al efecto que la comunicación tiene sobre los públicos.
- El sexto y último peldaño por relevancia es para los ‘Outtakes’ (media = 3,80). Los cuales se refieren a lo que la audiencia toma y la manera en que asimila la comunicación organizacional.

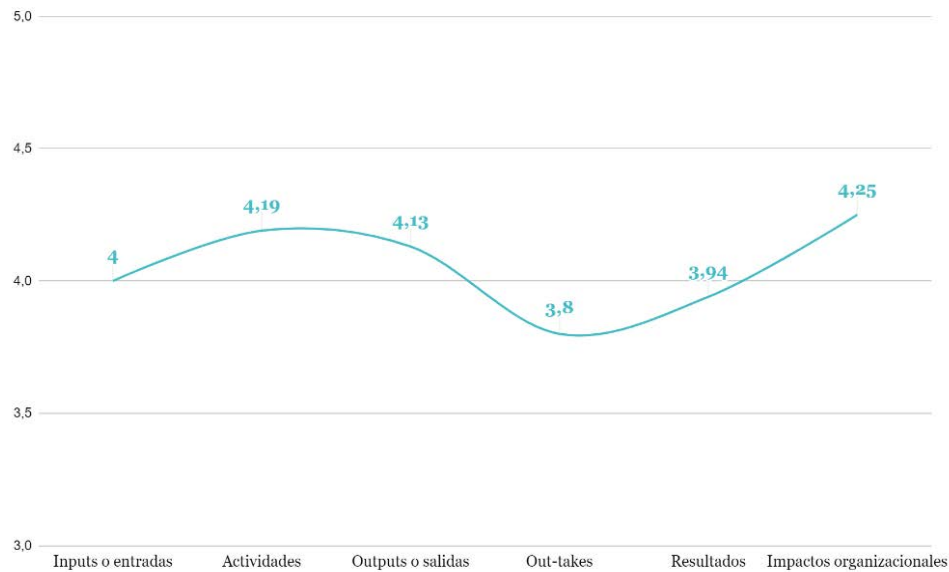


Figura 91. Relevancia de los niveles de evaluación. Fuente: elaboración propia.

Si analizamos los resultados según los tipos de empresas, vemos que (ver Figura 92):

- La curva tiende a aplanarse en las B Corps. Es decir, que este segmento le aporta más o menos la misma relevancia (y alta, con una media general de 3,97) a todos los niveles de medición y evolución. Esto permite que los resultados finales del proceso arrojen datos más completos y precisos sobre la gestión de RP.
- Las empresas que realizan acciones de impacto socioambiental positivo muestran mayor variación en los índices de relevancia de cada nivel de evaluación.
- Lo llamativo es que la curva desciende para los tres tipos de organizaciones en ‘outtakes’ y ‘resultados’. Con lo cual, si bien la relevancia sigue siendo alta, tiende a disminuir al momento de medir qué toman, cómo asimilan y qué efectos produce la comunicación en los públicos.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

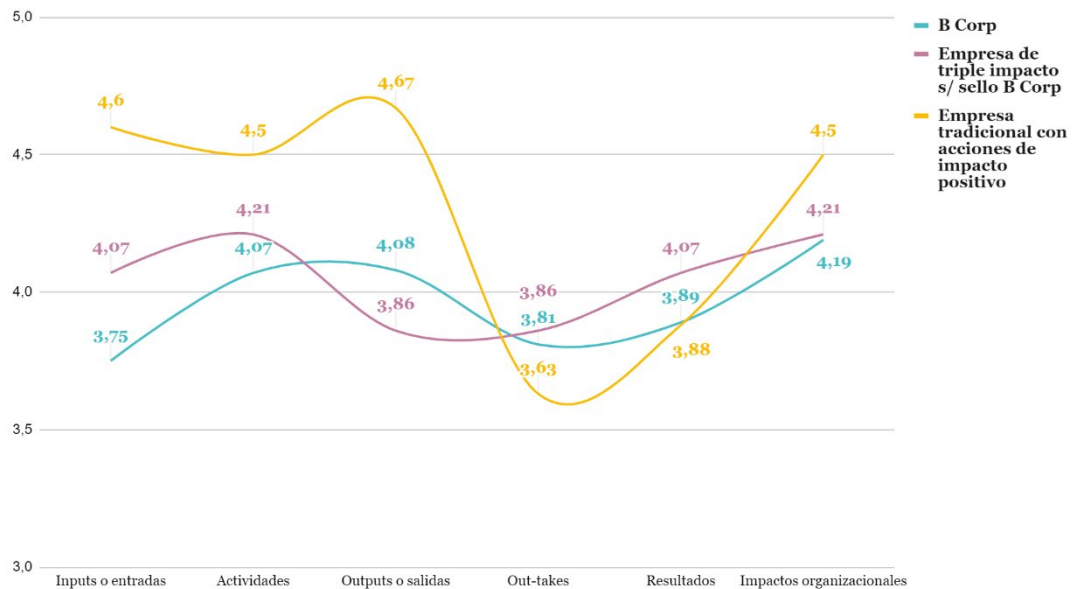


Figura 92. Relevancia de los niveles de evaluación por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

Relevancia de los indicadores de impacto

RQ: ¿Cuáles son los indicadores de impacto de la gestión de RP/comunicación estratégica más relevantes para la función?

Entendiendo que las organizaciones de triple impacto presentan un perfil organizacional particular por su enfoque social y ambiental, en este apartado avanzamos con mayor profundidad sobre la relevancia de un conjunto de indicadores de impacto basados en el ‘Modelo de pensamiento gerencial contemporáneo’ de Macnamara y Gregory (2018 y 2019) como una evolución al marco AMEC (2017). Este modelo superador aboga por el reconocimiento de la contribución más allá del nivel del programa y tiene en cuenta las motivaciones de las partes interesadas y de la sociedad (además, hemos incluido al medioambiente).

En concreto, aquí se propuso conocer cuál es el nivel de importancia que le otorgan las empresas que participaron del estudio a los siguientes indicadores de impacto: apoyo público, cumplimiento de objetivos, incremento en las ventas, ahorro en los costos, retención y lealtad de los/las clientes/as, aumento de la calidad de vida y bienestar y aumento de la calidad ambiental.

El análisis de los datos arroja que, en promedio, todos los indicadores son relevantes (media general = 4,5). A su vez, de mayor a menor relevancia, podemos ordenarlos de la siguiente manera (ver Figura 93): retención y lealtad de los/las clientes/as (media = 4,33); cumplimiento de objetivos (media = 4,32); aumento de la calidad de vida y bienestar (media = 4,28); aumento de la calidad ambiental (media = 4,22);

incremento en las ventas (media = 3,95); apoyo público (media = 3,82) y ahorro de costos (media = 3,42).

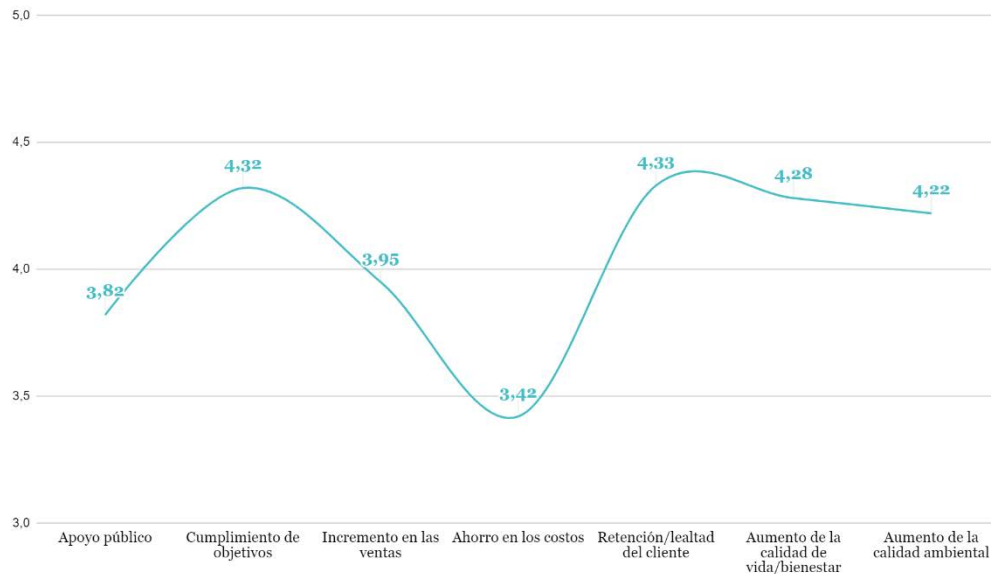


Figura 93. Relevancia de indicadores de impacto. Fuente: elaboración propia.

Algunos datos para destacar (ver Figura 94):

- Los indicadores más relevantes por tipo de empresa son: para las B Corps, la retención y lealtad de clientes/as (media = 4,44); para las empresas de triple impacto sin sello B Corp, el aumento de la calidad de vida y bienestar (media = 4.40) y para las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo, el cumplimiento de objetivos (media = 4.33).
- Los indicadores menos relevantes por tipo de empresa son: el ahorro de costos para las B Corps (media = 3,07) y las empresas de triple impacto sin sello B Corp (3,60); el incremento en las ventas para las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo (media 3,72).
- La diferencia más significativa se encuentra en la relevancia que le otorgan al ahorro de costo las B Corps en relación con las empresas tradicionales con acciones de impacto socioambiental positivo. Para las B Corps, dicho indicador es prácticamente 1 punto menos relevante y es el último en la escala de importancia.
- Que el ahorro de costo sea menos relevante que el resto de los indicadores podría estar asociado no solo al *core* del propósito organizacional (que tiende a reducir importancia a los aspectos financieros en relación con los sociales o ambientales) sino también al menor valor que tradicionalmente se le otorga

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

a la comunicación en términos de eficacia y eficiencia para los procesos productivos de la organización. Por ejemplo, en cómo la comunicación podría impactar en factores que ahorran costos como la motivación del personal, la capacitación para la función, la fluidez en la dinámica organizacional, etc.

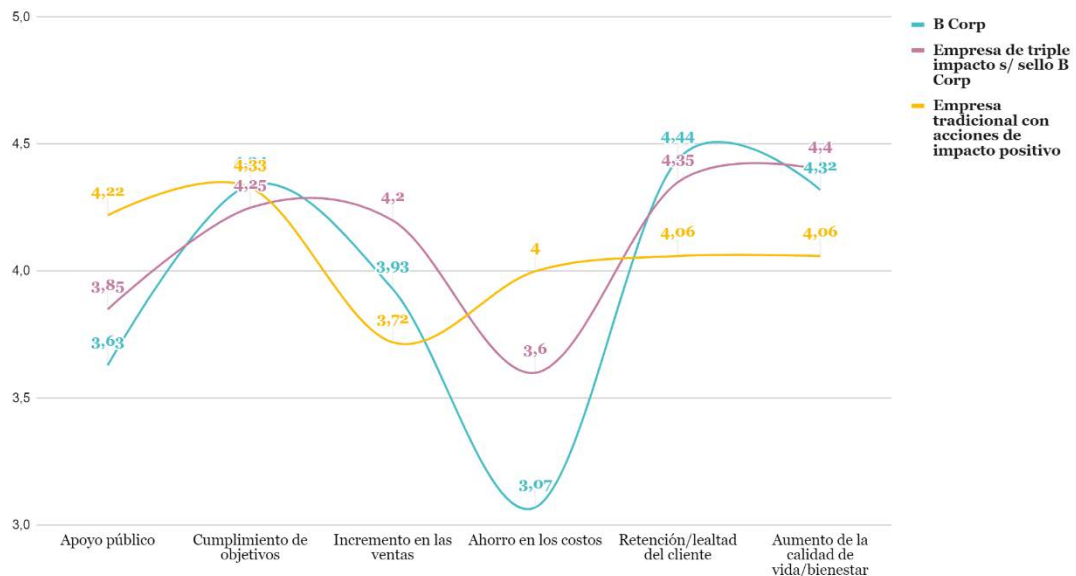


Figura 94. Relevancia de indicadores de impacto por tipo de empresa. Fuente: elaboración propia.

En resumen, podemos inferir que si bien todos los indicadores son relevantes, la lealtad alcanzada por los clientes es un punto crítico para este tipo de empresas; los indicadores relacionados con el bienestar social se encuentran entre los cuatro más importantes y el aumento en la calidad ambiental es más importante que el ahorro de costos y que en promedio resulta ser el menos relevante.

Estos resultados tienen directa relación con que, por ejemplo, ‘clientes/as’ es el área de impacto de mayor relevancia, así como también lo es la gestión de públicos específicos para la definición de objetivos de comunicación; que estas empresas se caracterizan por su fin social y ambiental y procuran diferenciarse de sus competidores por dicho propósito y que el logro de retorno financiero es importante, pero no más que el retorno no financiero.

Capítulo VII

Síntesis de resultados y cumplimiento de objetivos de la Parte II: Relaciones Públicas en empresas de triple impacto

"It surely our responsibility to do everything within our power to create a planet that provides a home not just for us, but for all life on earth."

David Attenborough

A continuación presentamos una síntesis de los principales resultados obtenidos en la investigación empírica a los fines de dar cuenta del cumplimiento de los restantes objetivos específicos (OE2, OE3, OE4 y OE5) para conocer la manera en que las empresas de triple impacto: definen los objetivos de RP, planifican las RP, modelos, actividades y procesos que configuran la gestión de las RP y las estrategias de evaluación de las RP.

OE2: Objetivos de Relaciones Públicas en empresas de triple impacto

Analizar de qué manera se definen los objetivos de RP en las empresas de triple impacto a partir de: la personalidad corporativa, los objetivos organizacionales y los intereses de múltiples públicos.

La *personalidad* de las empresas de triple impacto debería actuar como el código genético que condiciona la formulación de *objetivos organizacionales y de RP*, que al igual que el ADN en el cuerpo humano, hace a una empresa y su comunicación, diferente al resto. Aquí entra en el tablero el concepto de ‘propósito’ que se refiere a la razón de ser organizacional porque en estas empresas el ‘por qué’ supera al logro de rentabilidad ya que trabajan por el bien común. En concreto, el 77,2% de los casos estudiados consignaron diferenciarse de sus competidores por contar con un propósito social y/o ambiental. Con lo cual, en su ‘norte’ se encuentra una mirada amplia de *los públicos y sus intereses* y son únicas porque abogan por el bienestar de las personas y el planeta.

Para conocer más sobre la personalidad de una empresa de triple impacto, le pedimos a los/las profesionales que eligieran las características más representativas entre un conjunto de opciones que se desprenden de la morfología de una *for-benefit corporation* o de una B Corp. Los resultados indican que lo más importante para estas empresas es generar impacto positivo para las personas (67,1%) y el planeta (58,2%) pero incluso es aún más relevante, aumentar ese desempeño socioambiental (68,4%). Un desempeño que no solo considera a los accionistas, sino que incluye una mirada amplia de los públicos con los que se

relaciona (48,1%). Tener un fin social o ambiental no quita relevancia a la necesidad de ser sostenibles también económicamente; de hecho, el 46,8% de las empresas manifestaron que generar retorno financiero estaba dentro de las características más representativas. Otro dato para destacar es que 1 de cada 4 empresas se identifica dentro del Cuarto Sector de la economía. Si bien es un porcentaje bajo, el resto de las características elegidas se corresponden con el núcleo de esta perspectiva. Lo que puede significar un desconocimiento de la existencia de este nuevo sector económico.

Estas particularidades deberían ser las que configuran el 'hacer' organizacional (lo que 'eres' define lo que 'haces'). Por ello, indagamos sobre cuáles son las *estrategias con mayor nivel de desarrollo* en este tipo de empresas. Vimos que el esfuerzo está puesto en: el cumplimiento de los principios éticos (62%); el aumento del bienestar de las personas (59,5%); la gestión por valores (43%); el desarrollo de confianza (35,4%) y la equidad de género (32,9%). Un dato relevante es que solo el 17,7% de las empresas señalan estar desarrollando estrategias relacionadas a la transparencia como prioridad. Al respecto, inferimos que esta dimensión podría estar incluida de manera transversal en el accionar organizacional. Por ejemplo, dentro de los códigos de ética de la *Global Alliance*, la IABC y la ICCO, la transparencia aparece como uno de los primeros principios éticos. Otra nota de color es que, entre el 22% y el 25% de empresas de triple impacto aseguran que ya están generando estrategias que emulan el genio de la naturaleza (biomímesis). Una mirada disruptiva e innovadora que comienza a ganar terreno en este ecosistema económico.

Buceamos entre algunas de estas características y estrategias para profundizar aún más el análisis y pusimos el foco en tres aspectos que consideramos indispensables para la gestión ética y la reputación en este contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo): la equidad de género, la confianza y la transparencia.

- Respecto a la *equidad de género*, indagamos el nivel de existencia del fenómeno conocido como 'techo de cristal' (en la empresa y en el departamento/agencia de RP) y sus causas. El estudio demuestra que para el 85% de los/las profesionales hay poca o ninguna barrera invisible que impida a las mujeres acceder a cargos jerárquicos en la empresa. Al 15% restante (que puntuaron entre 3 y 5, siendo 5 el máximo nivel de existencia) le preguntamos sobre la realidad de su departamento y la media ascendió a 3,25 puntos (en la empresa, la media general fue de 1,56 puntos). Además, señalaron que las principales causas de la persistencia son: los sesgos inconscientes entre quienes gestionan; la falta de programas y políticas corporativas que potencien la equidad de género; la falta de confianza o aspiraciones por parte de las mujeres; la dificultad para el balance entre la vida personal y laboral y la falta de claridad en la carrera profesional.

- Sobre la *confianza*, nos propusimos identificar el nivel de relevancia que presenta para la gestión de RP el desarrollo de confianza en la empresa o marca; en quienes la lideran; en el mercado o sector económico en el que se insertan y en la propia comunidad B o de empresas de triple impacto. Como resultado descubrimos que todas las dimensiones son relevantes para la función (con un promedio de 4,6 puntos sobre 5). Aunque lo natural es que generar y fortalecer la confianza en la marca sea lo más importante (media = 4,85), resulta interesante que se encuentre prácticamente al mismo nivel que la importancia de desarrollar la confianza en el sector económico (media = 4,62) y en la comunidad de empresas de triple impacto (media = 4,22).
- Además, estudiamos los campos y temas críticos para la *transparencia* en la gestión de las RP en empresas de triple impacto y los resultados demuestran que las dimensiones más conflictivas implican a los procesos internos y el flujo de trabajo (39,6%) y al gobierno corporativo y su cultura (29,1%). Más adelante pudimos contrastar estos datos con la importancia de áreas como ‘gobernanza’ y ‘trabajadores/as’ que resultan relevantes, pero menos que otras como ‘clientes/as’ o ‘medioambiente’. Con lo cual, aspectos como los procesos internos y la gobernanza corporativa pueden estar recibiendo menos atención por parte de la gestión organizacional y también de comunicación. Otro dato interesante es que el 24,1% de las empresas encuestadas apuntaron que ninguno de los temas listados resulta crítico para la transparencia. Es decir que 1 de cada 4 empresas no tiene dificultades para hablar sobre su propósito, misión y visión; sus estrategias corporativas y/o funcionales; productos o servicios; procesos internos y flujos de trabajo; personal y prácticas de liderazgo; gobierno y cultura; postura política ni tampoco respecto a sus impactos negativos en el ambiente y/o en sus múltiples públicos.

Ahora bien, con la finalidad de desarrollar una técnica que permita medir y encontrar oportunidades para mejorar el impacto de las estrategias organizacionales, B Lab diseñó la ‘Evaluación de Impacto B’ (EIB). Una herramienta online, de acceso libre, fácil de usar y gratuita, que permite evaluar el desempeño organizacional en 5 áreas: gobernanza, clientes/as, trabajadores/as, comunidad y medioambiente. Pero además de analizar el impacto, la EIB aporta lineamientos para mejorar el desempeño de la empresa en las áreas mencionadas. Con lo cual, esta plataforma funciona tanto como herramienta de medición como de gestión organizacional y acaba configurando sin duda el planteo de objetivos corporativos y funcionales.

Por este motivo, se han tomado las *áreas de impacto* que propone la EIB como referencia y explorar cuáles son las más relevantes para la gestión de RP según los/as profesionales que participaron del estudio. Los resultados obtenidos demuestran que las 5 áreas son importantes con una media de 4,23 sobre 5 puntos.

Siendo en promedio la categoría más puntuada ‘clientes/as’ (media = 4,39); le siguen ‘comunidad’ (media = 4,35); ‘medioambiente’ (media = 4,34); ‘trabajadores/as’ (media = 4,23) y por último ‘gobernanza’ (media = 3,84).

Seguidamente, además de la personalidad (traducida en características y estrategias) y las áreas de impacto sobre las que se gestiona la organización y la comunicación, nos propusimos conocer si existen *planes e indicadores* que evidencien la vinculación entre los objetivos de la empresa y los objetivos de RP. El estudio muestra que 7 de cada 10 empresas analizadas cuentan con planes estratégicos que especifican dicha vinculación y que 1 de cada 2 también desarrollan planes operativos y definen indicadores que la miden. Solo el 15,2% no presenta indicios de vinculación entre objetivos de la empresa y los de RP.

Otro bloque importante de dimensiones relacionadas a los objetivos de RP sobre las que profundizamos durante la investigación se relaciona con la *gestión de motivaciones de múltiples públicos*. Para ello, partimos de la premisa de que las empresas de triple impacto han dejado atrás la visión clásica y estrecha (que solo se enfoca en los accionistas), para incluir en el espectro de intereses a otros actores. Tomamos como referencia la clasificación de Míguez-González (2010) que diferencia entre: públicos específicos (surgen a partir de los espacios de comunicación de la empresa); *stakeholders* o públicos genéricos (influyen o se ven influenciados por el accionar de la organización -aquí hemos incluido al medioambiente-); comunidades de interés (son independientes a la empresa pero podría existir interés en generar conversaciones) y esfera pública (espacio en el que emergen las relaciones comunicativas y donde la organización debe legitimarse).

Buscamos indagar respecto al nivel de relevancia que le otorga a estos múltiples públicos la función de RP en empresas de triple impacto. Efectivamente, los datos analizados confirman que todos los actores son relevantes (con una media de 3,95 sobre 5 puntos). Como es de esperar, los más importantes son los públicos específicos (media = 4,2) que se corresponden con el entorno más cercano al *core* de la organización. Pero un dato llamativo es que el segundo y tercer lugar lo ocupan el medioambiente como *stakeholder* (media = 4,02) y las comunidades de interés (media = 3,99). El resto de los *stakeholders* han sido desplazados al cuarto lugar (media = 3,91) y finalmente, el quinto puesto por orden de relevancia, lo ocupa la esfera pública (media = 3,62).

Este *ranking* de prioridades debería estar alineado con el *nivel de análisis* de sus múltiples públicos que las empresas realizan ya que, para poder gestionar relaciones es necesario conocerlos. Sin embargo, solo el 30% de los/las profesionales manifestaron estar alcanzando el nivel más profundo de análisis. Es decir, 3 de cada 10 empresas están identificando, caracterizando, segmentando y determinando el nivel de influencia de sus públicos para poder jerarquizarlos. Además, considerando la relevancia señalada en apartados anteriores, resulta llamativo que casi un 20% de

profesionales haya apuntado no conocer el nivel de análisis; que entre un 10% y un 15% no esté analizando a los públicos, *stakeholders* y comunidades y que el 36% haya asegurado no estar analizando a la esfera pública.

OE3: Planificación de las Relaciones Públicas en empresas de triple impacto

Describir cómo se realiza el proceso de planificación de las RP en las empresas de triple impacto a partir de las funciones que desempeña, la perspectiva de planificación y los múltiples contextos.

Si bien hasta aquí hemos abordado la formulación de objetivos (que se corresponde con la primera etapa de planificación de las RP), en este apartado profundizaremos en la descripción de dicho proceso indagando respecto a la *función que desempeña la comunicación* en la empresa ya que condiciona la manera en que se planea y el impacto que causa dentro de la empresa; la *perspectiva desde cual parte la planificación* y los *múltiples contextos* que influyen en dicho proceso.

Respecto a la *función que cumplen las RP* -tomando de Tench et al. (2017) indicadores de los niveles de influencia de la función que identifica a un departamento de comunicación como excelente- el análisis de resultados nos permite destacar que: (1) más del 60% de los/las profesionales responsables de las RP reportan directamente al/la CEO (39,2%) o son miembros del comité directivo (32,9%) y solo 3 de cada 10 empresas manifestaron cumplir netamente un rol operativo; (2) el 51,9% de los/las profesionales aseguraron que sus presidentes/as o CEO siguen en gran medida las recomendaciones de la función de comunicación y solo el 3,8% en absoluto y (3) el 55,7% de los/las responsables de RP participa siempre de las reuniones directivas de alto nivel sobre planificación estratégica organizacional y solo el 2,5% no lo hace nunca.

En resumen, en 1 de cada 2 empresas las RP superan el rol técnico para formar parte del proceso de toma de decisiones corporativas desde un rol asesor y, por lo tanto, se acercan más al nivel de influencia esperado para un departamento excelente de comunicación.

Una vez analizada la función que cumplen las RP dentro de la empresa, avanzamos sobre la *perspectiva desde la cual se planifican*. Para ello, tomamos como base las características que diferencian a una planificación normativa de una estratégica o una prospectiva, en términos de Iglesias et al. (2012) e hicimos foco en averiguar: quién tiene la responsabilidad de conducir el proceso; cuál es el punto de partida; el uso del tiempo y los actores que participan. Los resultados muestran que:

- El proceso está dirigido mayoritariamente por los altos niveles ejecutivos, pero los espacios colaborativos están ganando terreno (3 de cada 10 empresas están ampliando el perfil del equipo de planificación).
- El 56% de las empresas comienzan el proceso con un análisis situacional del escenario actual que puede extrapolarse al futuro; sin embargo, el 41% ya está diseñando desde escenarios posibles para un futuro deseado.
- En el 62% de los casos el tiempo en sus procesos de planificación es dinámico para adaptarse a las demandas de la gestión y el 35% está poniendo en valor la dimensión del largo plazo.
- Los altos niveles ejecutivos y los perfiles técnicos son los que mayoritariamente participan del proceso de planificación, pero en más del 30% de las empresas también se suman otros públicos y las comunidades de interés.

Estos resultados demuestran que este tipo de empresas parecen haber abandonado prácticamente el enfoque normativo tradicional como la manera predominante de planificar las RP, para dar paso a la perspectiva estratégica; pero, sobre todo mostrando un avance hacia la planificación prospectiva.

Por último, en esta etapa de la investigación nos propusimos explorar acerca de los *múltiples contextos e issues* que intervienen en la planificación de las RP en las empresas de triple impacto. Los resultados obtenidos indican que los tres contextos más importantes son: el contexto social, ambiental y económico, siendo el contexto social el más relevante (92%), seguido por el ambiental (70%). Pero lo llamativo es que ambos entornos han logrado desplazar al contexto económico (63%). Si bien los tres contextos mencionados son relevantes para más del 60% de las empresas, otro dato para reflexionar es que el contexto mediático (32%) se encuentra bastante por debajo.

Ahora bien, en los *múltiples contextos organizacionales* (exógenos y endógenos) aparecen cuestiones que pueden volverse conflictivas y se conocen como *issues*. Entendiendo que las empresas deben ser proactivas en la identificación y gestión de *issues*, nos planteamos investigar cuáles son los *issues* relacionados a la RSC y el Desarrollo Sostenible más relevantes para la función de RP en estas empresas. El estudio señala como importantes: acciones e impactos ambientales, sociales y en la economía (local, nacional o internacional) y las características generales de la empresa y de los productos o servicios. Dos aspectos para tener en cuenta: solo el 20% mencionó a la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y el 16,5% señaló directamente que ninguno de los *issues* presentados se consideran relevantes.

Si bien solo 2 de cada 10 empresas consideran a los ODS como 1 de los *issues* más relevantes, el 94% de profesionales que participaron del estudio señalaron que al

menos 1 de este conjunto de objetivos planteados por Naciones Unidas es importante para la gestión de las RP en los siguientes puntos. Concretamente, casi el 50% de las empresas le dieron relevancia al ODS#12 sobre producción y consumo responsable; al ODS#8 sobre trabajo decente y crecimiento económico; al ODS#17 sobre el desarrollo de alianzas para lograr objetivos; al ODS#5 sobre equidad de género y al ODS#13 por la acción climática. Todos ellos adheridos sin duda a las características, estrategias más desarrolladas y objetivos organizacionales y de comunicación que han manifestado las empresas en apartados previos.

OE4: Gestión de las Relaciones Públicas en empresas de triple impacto

Caracterizar el modelo, las actividades y los procesos que definen la gestión de RP en empresas de triple impacto.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico nos propusimos explorar la manera en que se *gestionan las RP*. Para ello indagamos acerca de: el *modelo* predominante desde el cual se gestionan las RP; cuáles son las principales *áreas de trabajo* de quienes se ocupan de la comunicación en la empresa y qué *canales e instrumentos* son los más relevantes.

Para conocer el *modelo de gestión de las RP* tomamos como punto de partida algunos de los indicadores que nos permiten identificar los rasgos que diferencian a los 5 modelos propuestos por Grunig y Hunt (2000); Xifra (2000); Dozier et al. (1995); Murphy (1991): agente de prensa, información pública, asimétrico bidireccional, simétrico bidireccional y de motivación mixta.

El análisis de los datos obtenidos demuestra que alrededor de la mitad de las empresas que formaron parte del estudio están gestionando las RP desde el modelo de motivación mixta. Es un enfoque híbrido que parte del supuesto de que tanto la empresa como sus públicos tienen intereses particulares pero desean alcanzar una solución común aceptable y beneficiosa. Además, cerca del 20% de las empresas procuran generar una relación dialógica que implica la existencia de influencias recíprocas en las que, tanto la organización como sus públicos, tienen la posibilidad y la competencia de modificar sus comportamientos en la búsqueda del entendimiento mutuo (modelo simétrico bidireccional).

El 70% de las empresas entienden a las RP desde una perspectiva simétrica y bidireccional, dejando solo un 30% para los modelos asimétricos y unidireccionales que pretenden solo difundir información exhaustiva (modelo de información pública) o persuadir con fines propagandísticos sin generar diálogo con los públicos (modelo agente de prensa).

El modelo desde el cual se gestionan las RP debería, por ejemplo, reflejarse en cuestiones como el nivel de *engagement* y de conversación que la empresa está logrando con sus públicos. Al respecto averiguamos que:

- En relación con el nivel *engagement*, si bien sólo entre el 9% de los/las profesionales consideran que sus organizaciones están alcanzando el nivel más elevado (que implica la participación de los públicos en las actividades de la organización), casi el 60% señala estar logrando el nivel de *engagement* afectivo más profundo (que involucra el compromiso emocional positivo y supera el simple agrado o la atracción hacia la marca). Solo el 9% de las empresas afirman no estar alcanzando ningún tipo de *engagement*.
- Acerca del *nivel de conversación*, le preguntamos a los/las profesionales que intervinieron en el estudio, con cuáles de los múltiples públicos (específicos, *stakeholders*, comunidades de interés y esfera pública) consideran que están conversando preferentemente o tendrían interés en hacerlo. En los resultados se destaca el interés puesto en conversar sobre todo con las comunidades de interés y sus públicos específicos. Lo cual se relaciona con la relevancia que anteriormente les habían otorgado a dichos actores para la definición de objetivos de RP.

En definitiva, con estos datos se confirma la manera en que las empresas se caracterizaron previamente; las estrategias que están desarrollando y las formas de gestionar las relaciones con sus múltiples públicos.

Ahora bien, el modelo desde el cual se gestionan las RP a su vez determina *la manera en que se comunica el perfil institucional*. Por ello, aquí profundizaremos sobre los modos que configuran el ‘decir’ organizacional; la comunicación corporativa (en términos de Capriotti, 2009). El análisis de los datos recolectados indica que 6 de cada 10 empresas eligen las características que identifican a la comunidad de empresas de triple impacto para comunicar su perfil institucional. Lo cual confirma que, para este tipo de organizaciones, ser parte de una comunidad de organizaciones que comparten los mismos valores fundamentales resulta ser una ventaja.

Además de identificar la estrategia más utilizada para comunicar el perfil de identidad, nos interesaba conocer los principales rasgos de personalidad y atributos competitivos que deberían estar atravesando las conversaciones que se generan desde este tipo de empresas. El estudio muestra que:

- Más del 50% de las marcas señalaron que los 5 conceptos que se traducen en *rasgos identitarios* son: responsabilidad, sostenibilidad, innovación, transparencia y creatividad. A su vez, entre el 30% y 40% también se definió como confiable, inclusiva y dinámica.

- Los 5 principales *atributos competitivos* que permiten a más del 50% de estas empresas diferenciarse son: trabajar con propósito; ofrecer productos o servicios de alta calidad; generar impacto social y ambiental positivo, contar con un modelo de impacto y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, entre un 30% y un 40% se diferencian por integrar y medir el triple impacto; usar la fuerza de los negocios para resolver problemas socioambientales y trabajar colaborativamente.
- Entre los *valores institucionales* destacados por estas empresas se encuentran: responsabilidad, protección, respeto, justicia (social y ambiental), equidad de género, honestidad y cooperación.

Finalmente, nos propusimos identificar la manera en que se vehiculizan los mensajes que comunican el perfil de identidad es decir, las principales áreas de trabajo y los canales e instrumentos de comunicación. Los resultados ponen de manifiesto que:

- Las *áreas de trabajo* más significativas son: comunicación de marketing y comunicación digital (60%); RSC y desarrollo sostenible (entre el 40% y el 50%); comunicación integral, consultoría, comunicación interna y relaciones con la comunidad (cerca del 30%).
- Las áreas que menor tiempo le ocupan son: comunicación de crisis; patrocinio y mecenazgo; comunicación internacional y comunicación financiera o relaciones con inversores.
- Los *canales e instrumentos* más relevantes para comunicarse con sus múltiples públicos son: redes sociales (Twitter, Facebook y análogos, 90%); comunicación online (vía webs, e-mail, intranets, 80%); comunicación cara a cara (70%); eventos (55%) y diarios y revistas en medios online (45%).

Los canales menos empleados son las publicaciones organizacionales (9%) y la comunicación no verbal (diseño y arquitectura corporativa, 6%).

OE5: Evaluación en Relaciones Públicas en empresas de triple impacto

Indagar respecto a la función de evaluación de las RP en las empresas de triple impacto.

Entendiendo que la última etapa de la planificación estratégica en RP corresponde a la función de medición y evaluación y que el éxito de la gestión debería medirse según los resultados de dicho proceso, nos interesaba cerrar el estudio analizando las *características, niveles e indicadores que definen las estrategias de evaluación* en las empresas de triple impacto.

A los fines de poder caracterizar la evaluación, en una primera etapa nos planteamos explorar en términos generales qué *tipo de impactos* (positivos, negativos, previstos e imprevistos) se miden y comunican a los múltiples públicos en este tipo de empresas. El estudio nos muestra que casi la mitad de las empresas encuestadas están midiendo y comunicando sobre todo los impactos positivos y esperados o previstos; y que entre un 30% y un 45% no están midiendo ni comunicando los impactos negativos e imprevistos.

Ahora bien, más allá de conocer los tipos de impactos, nos interesó profundizar acerca de cuáles son los *niveles de evaluación* con mayor relevancia para la función de RP tomando como punto de partida la taxonomía del Marco Integrado de Evaluación de AMEC. Los resultados señalan que, con una media de 4,5 puntos sobre 5 como el máximo de relevancia, todos los niveles de medición y evaluación de la gestión de RP son importantes.

El nivel más puntuado mide los impactos organizacionales: el flujo de resultados definitivos en la organización causados parcial o totalmente por las acciones de comunicación. Este ha sido definido por Macnamara y Gregory (2018) como el más socialmente inclusivo y abierto respecto de otros modelos de evaluación ya que toma por ejemplo como indicador, el cambio social o el bienestar del personal. El segundo nivel de relevancia lo ocupa la medición de las actividades (lo que se hace para planificar y producir la comunicación). El tercer lugar es para los *outputs* o salidas (el contenido, los materiales y las actividades que se realizaron y a las que estuvieron expuestos los públicos). El cuarto nivel más relevante es el correspondiente a los *inputs* o entradas (lo que necesario para preparar la comunicación). El quinto lugar es para los resultados (efecto que la comunicación tiene sobre los públicos). El sexto y último peldaño por orden de relevancia es para los '*Outtakes*' (lo que la audiencia toma y la manera en que asimila la comunicación organizacional). Un dato para destacar es que, si bien los puntajes son elevados, descienden levemente en la medición de *Outtakes* y resultados que se corresponden al momento de evaluar qué toman, cómo asimilan y qué efectos produce la comunicación en los públicos.

El nivel de impactos organizacionales de AMEC, aunque es más amplio que otros, sigue enfocado en analizar los resultados del programa de comunicación en la organización. Por ello, Macnamara y Gregory (2018 y 2019) crearon el Modelo de pensamiento gerencial contemporáneo como una evolución que reconoce la contribución más allá del nivel del programa y tiene en cuenta las motivaciones de las partes interesadas y de la sociedad (además, hemos incluido al medioambiente).

A partir de esta propuesta, nos interesó conocer cuál es el nivel de importancia que le otorgan las empresas que participaron del estudio a un conjunto de indicadores de impacto que incorporan métricas a nivel organizacional, pero también social y ambiental. El análisis de los datos arroja que, para estas empresas son relevantes (con una media general de 4,5 sobre 5) aquellas métricas relacionadas con: el apoyo

público, cumplimiento de objetivos, incremento en las ventas, ahorro en los costos, retención y lealtad de los/las clientes/as; aumento de la calidad de vida y el bienestar y aumento de la calidad ambiental. Siendo las 3 más importantes: la retención y lealtad de los/las clientes/as; el aumento del bienestar de las personas y la mejora de la calidad ambiental; y la menos relevante, el ahorro de costos.

En una segunda etapa, analizamos las *herramientas que se utilizan para medir dichos impactos*. Los resultados muestran que llevan la delantera: el monitoreo de redes sociales (65%); la observación (50%); las encuestas (45%); las entrevistas (40%) y el monitoreo de medios (25%). Las herramientas menos elegidas fueron las pruebas preliminares (3,8%); el análisis de *big data* (7,6%) y los grupos focales (11,4%).

Para conocer los *momentos en los que se evalúa*, en la tercera etapa descubrimos que cerca del 70% de las organizaciones analizadas mide y evalúa los resultados de la gestión de comunicación de manera continua (evaluación de proceso). Sin embargo, todavía existe un 25% que continúa realizando la evaluación solo al final del proceso (evaluación sumativa) y un 7% que evalúa únicamente en las primeras etapas de la planificación (evaluación diagnóstica).

Chapter VIII

Conclusions and final reflections

*One way or the other, your actions will determine your fate, not mine.
I am nature, I will go on, I am prepared to evolve. Are you?"*

Conservation International

8.1. Determining the hypothesis and resolving research questions

Towards the end of 2020, the *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* and the *Corporate Excellence* published the “*Global PR & Communications Model 2021*”, an innovative model that starts out from the premise that we are in the midst of an economy of intangibles and reputation, and that is why it is necessary to define a new route to manage PR, which answers to organisational challenges, but also avoids leaving out social and environmental challenges in order to maintain its legitimacy and the trust that ultimately end up influencing the organisation’s reputation.

We therefore return here to Edelman’s (2020b) value of the trust building space in which the following come together: what an organisation ‘says’ with what it ‘does’ in general and what it ‘does’ for its specific publics, but also for society and even for the planet it shares.

Ultimately, 2020 has presented itself as a crisis that opens the opportunity for more businesses to take a step forward and accept the social and environmental commitment. If no action is taken, the environmental emergency (announced in IPBES’s 2019 report) and the severe consequences of COVID-19 (which has already taken over 1.7 million lives worldwide²³⁰ and has sunken the global economy) will simply end up being two waves of the same tsunami, sweeping away the economic, political and social scenarios on a planetary scale.

Nevertheless, on proactive alert and under slogans like *#EsElMomento* or *#TimeForAction*, there is a business community that is developing a new economic genetic. They are businesses that follow the anatomy defined by Sabeti (2011) for *for-profit corporations* as archetypes of the emerging ‘Fourth Sector’ of the economy and which Elkington (1997) had already framed within the triple bottom line or balance perspective. Triple because the focus of their business models is no longer based exclusively on obtaining financial returns, but also advocates for the creation of value for people and the environment. Their success is therefore measured by what they ‘do’ (and ‘say’) for society and the ‘common home’.

²³⁰ RTVE Noticias. The world map of coronavirus. 29 December, 2020. Last consulted on 30 December, 2020. Available at <http://bit.ly/3o9kV3m>

B Corps (certified as socioenvironmental impact models for the North American NGO B Lab); Benefit Corporations (which so far only exist under the regulatory framework available in the USA, Colombia, Ecuador, Peru and Italy); and countless other businesses that work aligned with the triple bottom line and within the Fourth Sector all coexist in this ecosystem.

Nevertheless, for these businesses to differentiate themselves, boost their levels of engagement and develop the confidence levels and legitimacy of their specific publics, stakeholders or the public at large and their communities of interest and the public sphere, it has become extremely relevant to (re)design a PR function that is capable of accompanying these triple bottom line objectives. That way they can escalate the results of businesses that have abandoned the shareholders' primacy (Friedman, 1970) to work for multiple publics that include society and the environment (Freeman's 'stakeholder theory', 1984).

This Doctoral Thesis was begun with the firm conviction of understanding a crisis as an opportunity and was developed with the purpose of contributing from the university to the growth of the disciplinary and professional fields of PR applied to sustainable organisations and society as a whole. An unresearched area requires attention, further research and discussion to be able to accelerate the thorough transformation of the economic system and thus give way to a conscious, resilient, regenerative and sustainable form of capitalism.

In this framework, the research problem proposed to learn *What is the nature of PR in sustainable organisations, particularly in triple bottom line businesses?*

With this in mind, and understanding that the new DNA of PR must traverse the definition of the objectives and therefore influence how the communicative function is planned, managed and assessed, 5 sub-questions were formulated along with their corresponding research hypotheses, which acted as a road map for this study.

After the foregoing development, the conclusions reached are detailed, allowing us to answer the research questions, verify the hypotheses and account for the fulfilment of the objectives proposed.

RQ1: How are PR conceptualised in triple bottom line businesses?

H1: There is no background or theoretical perspectives in direct relation to PR in triple bottom line businesses that amount to a solid, clearly demarcated object of study.

A hypothesis that has been validated by the case studies because:

After a thorough, in-depth documentary revision of the background and bibliographical sources in the academic and professional environments of the USA, Europe and Latin America on theoretical perspectives and conceptualisations with

contributions directly related to our object of study, the results have yielded only 'bits and pieces' of theories, models and ideas or guidelines, that are either vaguely researched or incompletely related. For all that, by systematising, hierarchising and relating the material, an initial common consistent corpus was produced as an *object of study on PR in sustainable and, specifically, triple bottom line businesses*.

This hypothesis has, in turn, made it possible to prepare a theoretical conceptual framework to operate the necessary variables in the empirical stage of this research, which answered the remaining specific objectives, sub-questions and derivative hypotheses.

RQ2: Considering the corporate personality, organisational objectives and multiple public interests, how are PR objectives defined in triple bottom line businesses?

H2: in these kinds of businesses, PR objectives appear aligned with the organisational objectives and with the triple bottom line corporate profile; they are also defined considering the interests of the multiple publics.

A hypothesis that has been validated in the case studies because:

The PR objectives do appear to align with the organisational objectives and businesses mostly ensure they have strategic plans that link them. Meanwhile, the definition of the objectives is traversed by the triple bottom line corporate profile and the interests of multiple publics.

- The main feature of these businesses is the definition of their social and environmental purpose, added to their interest in continuing to improve their performance in this same line.
- There is a clear development of strategies aligned with the fulfilment of these ethical principles and with increasing people's well-being. This has had an impact, for example, on the low level of glass ceilings in organisations and their PR departments.
- The areas of impact: governance, workers, clients, community and the environment are all relevant to PR management.
- Specific publics, stakeholders (including the environment), communities of interest and the public sphere are relevant to the PR function.
- The mixed motive model or the bidirectional symmetrical model prevails, which in PR involves managing interests from the search for mutual understanding and benefits.
- The social and environmental contexts are relevant for the PR function, more so even than the economic context.

- The levels of affective engagement are deeper and involve positive emotional commitments that go beyond mere brand pleasure or attraction; it even involves participation in organisational activities.

However, the results observed in the study cases account for the existence of two factors that could condition fulfilment of the hypothesis:

- There are still some businesses that do not analyse their multiple publics, or have not reached the deeper level of analysis (which involves the identification, characterisation, segmentation and hierarchisation) of specific publics, communities of interest and the public sphere; or hierarchising the stakeholders.
- Triple bottom line businesses are conversing or are interested in conversing particularly with their communities of interest and subsequently with their specific publics, with very little interest in their stakeholders and the public sphere.

RQ3: From the functions they carry out, the planning perspective and the dynamic contexts, how are PR planned in triple bottom line businesses?

H3: PR planning comes under an advisory function and is enrolled under the prospective perspective. It is also considered relevant to address all social, economic and environmental contexts.

A hypothesis that has been only partly validated by the case studies because:

PR planning indeed comes under an advisory function, as:

- PR reports directly to the organisational management or form a part of the Board of Directors.
- The presidents or CEOs largely follow the communicators' recommendations.
- Those responsible for PR always take part in senior board meetings on strategic organisational planning.

Regarding the planning perspective under which they are enrolled, even though the normative model has long been left behind, strategic planning still prevails over prospective planning. Nevertheless, the latter has been gaining ground: a) regarding *who leads the process*, from senior executive levels *towards* collaborative spaces; b) at the *starting point*, from the situational analysis that projects to the future *towards* a construction of future images and c) in the importance of the *use of time*, from adjustment and adaptation to management demands *towards* the long term.

With regard to the *relevance of organisational contexts* for strategic planning of PR, we find that our hypothesis is valid since:

- In the social, environmental and economic context, they are the most relevant for PR management in these kinds of businesses. The economic context, in turn, appears to be less relevant than the social and environmental contexts, and the media, technological and political contexts become less and less forceful among the most important aspects of PR management.

Lastly, agendas and topics emerge in these contexts that can become critical for the business and which are known as issues. The most relevant issues highlighted by businesses for identification and monitoring are: actions and impacts on the environment, society and the economy, and the general characteristics of the business, and of its products and services. However, in some cases the issues above are not important for their PR management, which shows how dynamic the agenda management model is.

Although the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (SDG) do not stand out as issues, responsible production and consumption (SDG#12), decent work and economic growth (SDG#8), alliances to achieve goals (SDG#17), gender equality (SDG#5) and climate action (SDG#13) are extremely important for the PR function.

RQ4: What model, activities, and processes characterise PR management in triple bottom line businesses?

H4: the activities and processes that characterise PR *management* are traversed by the mixed motive model; by a communication strategy with an identity profile aligned with a triple bottom line perspective and by current trends of PR disciplinary fields.

A hypothesis that has been validated by the case studies because:

The most widely used PR management model in triple bottom line businesses is that of mixed motive and it is proved by the following results:

- The PR objectives mostly seek to promote negotiation and commitment with multiple publics to find common ground, areas of agreement, integration and a win-win zone. This answers to the 'mixed motive model', which involves the fulfilment of organisational objectives while at the same time attempting to help other publics to reach their own.
- This mixed motive model presents itself as an evolution as it combines the interest in fulfilling organisational objectives of the asymmetric model and in the area of mutual understanding of the bidirectional symmetrical model. It is about businesses that seek to reach mutual comprehension and

understanding, but this means that the organisation and the public have to modify their attitudes and behaviours.

- The bidirectionality of the PR management model is reflected in the businesses that believe they are reaching a 'deeper level of affective engagement' and those that seek to reach the maximum level that entails the participation of publics in organisational activities. What's more, all the publics defined are relevant to the PR function. Nevertheless, one factor that can condition the achievement of the mixed motive model is that the businesses are conversing, or interested in conversing, with their communities of interest above all, and to a lesser degree with their specific publics, their stakeholders and with the public sphere.
- They are creating collaborative spaces to carry out prospective planning processes.

The PR management traversed by a communication strategy of the identity profile that is consistent with the triple bottom line perspective because:

- Businesses prefer to associate with features of the triple bottom line business community to communicate their institutional profile.
- They identify as: responsible, sustainable, innovative, transparent, creative, reliable, inclusive and dynamic (identity traits).
- Among the attributes that differentiate them from their competitors are that: they work with a purpose; they offer high quality products or services; they generate a positive social and environmental impact; they have an impact model and contribute to the achievement of the Sustainable Development Goals.
- The institutional values that stand out are responsibility, protection, respect, justice (social and environmental), gender equality, honesty and cooperation.

PR management answers to current trends of the disciplinary field because:

- Among the most significant work areas (communications in: digital, social media, and integral marketing; CSR and sustainable development; consultancy/coaching; relationships with the community and internal communication), they highlight those that prioritise the comprehensive vision of PR management, sustainability and the most direct relationship with multiple publics. Nevertheless, transactional communication (the heir of marketing) continues to be significant.
- On the other hand, the work areas that occupy the least time of PR professionals are those that are: reactive to contexts (crisis communication); utilitarian in their vision of associated image strategies (sponsoring and patronage); or hyper segmented and somewhat reductionist of the impact of

communication (international communication and financial communication; relationships with investors).

- The most relevant channels and instruments for communicating with multiple publics combine trends that pose the progress of virtuality; the most bidirectional perspectives and the revaluing of personalised communication (digital media and social media); online communication via webs, e-mail, intranets; face to face communication; events and online media outlets (newspapers and magazines).

RQ5: How are the impacts of PR in triple bottom line businesses measured?

H5: the *assessment* of PR is continual, dynamic and comprehensive as it continually measures positive and negative outcomes and impacts, those expected at the organisational, social and environmental level.

A hypothesis that has been only partly validated by the case studies because:

- Sustainable organisations measure and assess the results of the communication management on an ongoing basis (process assessment).
- Additionally, they measure and communicate above all positive and expected or foreseen impacts; and they begin to measure and communicate negative and unforeseen impacts.
- All levels of measurement and assessment of PR management are important. In fact, the most relevant is the one that includes staff well-being as the measure of the accomplishments attained (level of organisational impacts). However, this does not guarantee the measuring of impacts on other publics like society and the environment.
- That is why we elaborated the analysis and listed a set of impact indicators related to both the organisational and socioenvironmental objectives in order to learn the relevance of measuring them. The results indicate that it is relevant to measure client retention and loyalty, the increase of people's well-being and the improvement of environmental quality. What is more, although it is also relevant, cost savings have been displaced to the last place on the list.
- In a second stage we analysed the tools used to measure these impacts and the results showed that the following prevailed: monitoring social networks; observation, surveys, interviews and monitoring the media. All of which coincides with the used work areas and the channels and instruments most widely used by these businesses.

8.2. Premises for a Public Relations profile in sustainable organisations

Based on the construction of an object theory and on the results of the empirical research in the different study cases, we propose a set of descriptive premises of PR management in sustainable businesses, particularly in triple bottom line businesses.

We consider the following as a substantial contribution to the definition of an organisational identity profile, of a plan and of a PR management and assessment in the ecosystem of the Fourth Sector of the economy:

On the Identity Profile (the ‘value pack’ of triple bottom line businesses):

- e. The following concepts stand out among its personality traits: sustainability, responsibility, inclusion, collaboration, reliability, transparency, dynamism, creativity, participation and innovation.
- f. They differentiate from their competitors (*competitive attributes*) by offering high quality products or services based on a purpose that generates social and environmental value from the Fourth Sector of the economy. They do so by developing a triple bottom line business model which in turn contributes to fulfilling the Sustainable Development Goals. In particular, they use the force of the market to resolve socioenvironmental problems and rely on the power of alliances to provide more and better solutions.
- g. *The values* that traverse their everyday life are: responsibility, respect, protection, justice (social and environmental), inclusion, gender equality, honesty and cooperation.
- h. The *purpose* is the basis of the corporate strategies and PR. Organisational ‘doing’ and ‘saying’ links strongly with the social ethical and environmental impact.

On PR planning:

- h. Beyond their technical role, PR have a *strategic and directive advisory function* which entails a high level of influence on corporate decision-making. Executive profiles understand communication as an ally in designing, executing and assessing the organisational strategy.
- i. PR planning is becoming increasingly more *prospective*. This means that new players are involved to build possible scenarios collaboratively to evolve towards a desired future. In addition, for organisations to be resilient to change, the long term and flexibility during the process are revalued.
- j. *Multiple contexts* (focusing on social, environmental and economic contexts); the topics that make up the *agendas* (political, media and social) and above all the *issues* that arise are identified and monitored (using techniques such as observation, follow-up of social networks, interviews,

surveys, etc.) to avoid crises and take advantage of opportunities. This is one of the advantages of dynamic planning.

- k. Each of the *publics* that make up the ecosystem in which the business coexists is relevant for corporate management and PR. We refer to specific publics, stakeholders or the public at large, communities of interest and the public sphere. This means that the businesses identify, characterise and hierarchise all their publics in order to get to know them and facilitate the development of confidence links.
- l. It is very important to develop *confidence* in the brand, in its leaders, in the economic sector in which it is inserted and in the community of triple bottom line businesses. Whereupon they undertake to comply with ethical principles, placing emphasis on *transparency*.
- m. *PR objectives* are aligned with organisational triple bottom line objectives by way of *strategic and operational plans and indicators* that make it possible to assess the contribution of this linkage.
- n. *PR objectives* are formulated to scale the social and/or environmental purpose the business pursues and a broad view of its publics and its interests appear on the horizon. Ultimately, they seek to contribute to the well-being of the people and the planet by ensuring the business's economic sustainability.

On PR management:

- g. This stems from symmetrical and bidirectional models, but above all from the evolution posed by the hybrid *mixed motive model*. This perspective advocates a PR management that seeks to fulfil the organisational objectives while it collaborates with the scope of the public's objectives (and vice versa). As it is, the success of triple bottom line businesses is measured as a function of the value created by the people and the environment and not just in terms of economic gains.
- h. Based on this management model, PR work to reach the highest level of engagement: the publics participate in the organisation's activities. And those who have not yet reached the peak are but one rung down: their commitment translates to positive sentiments (like enthusiasm, emotion, pride, passion, etc.) that go beyond mere brand pleasure or attraction and, as a result, praise it, spread the word, invite others to know it, etc.
- i. The business is generating *conversations* with multiple publics. Which means it is listening and speaking to them.
- j. What has been defined collaboratively is the *corporate identity profile* (personality traits, competitive attributes and values) and the following *communication strategies* are chosen: on one hand, it associates with the

characteristics typical of the triple bottom line business community and, on the other, it differentiates itself from its competitors who do not belong to the community.

- k. Addressing the identity profile and the communication trends, the *work areas* of those who are in charge of PR prioritise the development of a communication (virtual, but also face to face) associated to sustainability and the management of relationships with multiple publics. For example, they work mainly in digital communication; sustainability and triple bottom line communication; consultancy/coaching; internal communication; relationship with the community, etc. Transactional communication (typical of classical marketing) is also losing relevance in order to progress towards a perspective more in line with relational or social marketing. Also left behind is the limited, utilitarian communication of CSR, philanthropy, sponsorship and patronage.
- l. From a more transmedial and innovative viewpoint, communication *channels and instruments* are employed with multiple publics to facilitate the conversation; they promote the production of new content by consumers (prosumers) to enrich the brand's histories; they combine virtuality and revalue customised communication. Because of this, digital media and social networks prevail (in equal proportions); face to face communication, events and nonverbal communication.

On PR assessment:

- f. The assessment is made before starting the process (diagnostic assessment) to establish the 'zero point' from which to begin; throughout the entire trajectory to make the necessary adjustments based on the results (formative or process assessment); and at the end (summative assessment) with the aim of analysing the fulfilment of the goals set.
- g. Assessment is understood as a *dynamic feedback cycle* that informs about the issues in the different contexts and on the impact of the strategy, supplying the essential decision-making intelligence, both for the Board of Directors and for the PR function.
- h. *Positive and expected* impacts are communicated to the multiple publics, but *negative and unforeseen* ones too, at all levels of assessment. Which entails the assessment of the results of the PR management at the level of: inputs, activities, outputs, outtakes, results and impacts (organisational, social and environmental).
- i. In short, by means of different techniques (for instance, monitoring the social networks, observation, surveys, interviews, etc.), organisational, social and environmental impacts are analysed (deeper level of assessment) based on

indicators that include: saving costs and the level of loyalty of those who consume the brand, to improving people's well-being and improving environmental quality.

- j. To sum up, KPIs provide information not just on the performance of the function, but also on the organisation, which in this case pursues a social and/or environmental purpose.

8.3. Future lines of research: Public Relations in the Fourth Sector of the economy, a new development to be studied

We set off on this voyage in a sea of tensions, questions and assumptions. The research effort yields evidence that leads to contributions, but also to discussion and further questions...

In this regard and with all the gratitude I feel for what I was able to learn from others, we would like to close with a series of topics which will doubtless be a fertile and well needed field of study in the making. We therefore point out some lines of research that will develop and promote the contribution of PR in sustainable organisations, such as:

- The advisory and managing role of PR in triple bottom line businesses.
- The link between PR objectives and the organisational purpose.
- The effects of the organisational purpose on social confidence and legitimacy.
- The economy of intangibles and its effect on PR management.
- The relationship between the identity profile of a business with a purpose and the profiles of *millennials* and *centennials*.
- New leaderships and the management of motivations in the Fourth Sector.
- Transmedia narratives in triple bottom line businesses.
- Issue management in businesses in the Fourth Sector of the economy.
- The impact of SDGs in PR management.
- The new economies, think tank strategies and RP.
- Social innovation models and design thinking for prospective planning.
- PR tactics and strategies in brands with a purpose.
- Bio-inspired creativity strategies for PR in sustainable organisations.
- PR and biology as strategic allies for circular, regenerative and resilient corporate management.

Another line of work we consider interesting for future research is to broaden the range of study cases to continue to confirm the effectiveness of the premises reached so far and advocate for these types of organisations to be the subject of analysis and reflection in research and teaching environments and in professional practice.

Also pending is the challenge of making the results a contribution to open and public science; to do so, we shall continue to publish this research in journals specialising in communication and/o management over the coming months; taking part in a variety of academic and professional events, programmes and training workshops, etc. The material compiled could be the seed of a book on PR for sustainable organisations, something we view as a necessity and an interesting contribution.

8.4. Challenges and final reflections: communication that coevolves

Lastly, this point will no doubt generate mixed feelings on account of the happiness and the anxiety raised by the end of a stage of in-depth learning which, at the same time, opens the doors to new beginnings... like the very cycle of life. Winds of change are in the offing, new professional and academic challenges that thrust us into unexplored territory, somewhat uncertain and complex, like the contexts in which we coexist, but intriguing and challenging. Most of all for those of us who we are restless souls.

Surely the detailed reading and rereading of this thesis will reveal aspects open to improvement and greater elaboration, characteristic of the searching process in which we are all involved throughout the doctoral programme. Nonetheless, when faced with the final product, we know that the greatest value has emerged from the path to learning along which we have managed (and not without help) to complete each stage with dedication, patience and conscientiousness, in order to reach a result consistent with the objectives set and our own expectations (which often seem out of reach).

And thus, in a year that has destabilised us and moved us to the core, we close this adventure even more strongly convinced of the need to cling to the opportunities that present themselves to continue to make contributions from our vocation and knowledge to the field of communication and public relations and also to the world we share. The contexts ARE CHANGING... Organisations ARE CHANGING... PR ARE CHANGING too!

That is why what most motivates us is to accompany organisations and the economic, social and environmental fabric that contains them from PR, to coevolve by learning from the wisdom of nature. Coevolution occurs when two or more species are affected by a reciprocal evolution, that is, they go through an

evolutionary process jointly to achieve mutual benefits and ensure their survival. There are those who say, for example, that the hummingbird adapts its beak to reach the pollen and the flower alters its morphology to the beak of the hummingbird that pollinates it.



Coevolution between the hummingbird and the flower. Courtesy of Carolina Veloso Ferreira.

From *bioinspiration* we can collaboratively redesign the capitalist model of which we have been accomplices and of whose consequences we are now victims.

Future research will no longer be about how businesses are developing and communicating specific Corporate Social Responsibility and/or sustainability actions or how they are managing stakeholders, but rather about how *public relations are contributing to the improvement of social well-being and environmental quality in sustainable organisations.*

***Once again, like the natural cycle of life on Earth...
we put an end to something that starts over again.***

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'María Belén Barroso'. The signature is stylized and fluid, written on a light yellow background.

María Belén Barroso

*La Cala del Moral, Málaga.
13 January 2021.*

Referencias

- AA1000 2018 (2018). *Accountability Principles*. Accountability. Disponible en <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles>
- Abad-Segura, E., & Valls-Martínez, M. D. C. (2018). Análisis estratégico de la banca ética en España a través de Triodos Bank. Financiación de proyectos sociales y medioambientales.
- Affleck, A., & Mellor, M. (2006). Community development finance: a neo-market solution to social exclusion? *Journal of social policy*, 35(2), 303-319.
- Aguilera, M. de, & Casero-Ripolles, A. (2018). ¿Tecnologías para la transformación? Los medios sociales ante el cambio político y social. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 16(1), 1-21. <https://doi.org/10.7195/ri14.v16i1.1162>
- Aimar, P. C., Dutto, M. A., & Gastañaga, M. N. (2019). Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B)–Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 88-98.
- Aitken-Turff, F. & Jackson, N. (2006). A mixed motive approach to lobbying: applying game theory to analyse the impact of co-operation and conflict on perceived lobbying success. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 6(2), 84-101.
- Albrecht, K. (1996). La misión de la empresa. Barcelona: Paidós.
- Algar, R. (2007). Collaborative consumption. *Leisure Report*, 4, 72–83.
- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (1995). Los principios cooperativos del siglo XXI, CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 19.
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Editorial Almuzara.
- Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi*, 32, 117-132.
- Almeida, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Almeida, Fernando. (2012). Desenvolvimento sustentável, 2012-2050: visão, rumos e contradições. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Álvarez-Díaz, A. D. L. C. (2010). *El tratamiento de las informaciones sobre Discapacidad e Inclusión y Desarrollo Sostenible en los periódicos tinerfeños* (Doctoral dissertation). Universidad de La Laguna, España.
- Álvarez-Nobell, A. & Barroso, M. B. (2018b). “Biomímesis comunicativa: convergencia en la sociedad de la ubicuidad”. *Revista Tendencias*, 12(23), 21-28.
- Álvarez-Nobell, A. y Barroso, M.B. (2018). Los objetivos y la evaluación de los niveles de impacto de la gestión estratégica en comunicación institucional. En Gabino Campos et al. *Relaciones Públicas en la actualidad*. Madrid: Editorial Fragua.
- Álvarez-Nobell, A. y Muñiz-Velázquez, J. A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial en *Revista de Comunicación*, 12, 7.
- Álvarez-Nobell, A., Africano L., Becerra M. et al. (2020). *Vida digital de los medios y la comunicación, la: ensayos sobre las audiencias, el contenido y los negocios en internet*. Ensayos Garnica: Buenos Aires.
- Álvarez-Nobell, A., Barroso, M. B., & Ruiz-Mora, I. (2020). Propósito, sostenibilidad y conversaciones en empresas de triple impacto. Los ODS en la comunicación digital en las B Corps

#BestForTheWorld2019. CAP - Contribuciones a congresos científicos. Colección Mundo Digital: Alicante (España).

Álvarez-Nobell, A., Castillo-Esparcia, A., & Ruiz-Mora, I. (2020). Automatizaciones en la gestión de la comunicación en las instituciones públicas. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (48), 10-33.

Amin, A. (Ed.). (2013). *The social economy: International perspectives on economic solidarity*. Zed Books Ltd.

Analoui, F., & Karami, A. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*.

Anderson, F. W., Hadley, L., Rockland, D., & Weiner, M. (2009). *Guidelines for setting measurable public relations objectives: An update*. Estados Unidos: The Institute for Public Relations.

Andriof, J., & McIntosh, M. (2001). Introduction-What is Corporate Citizenship. *Andriof, J. & McIntosh, M., Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf Publishing: United Kingdom, 13-24.

Ansoff, H.I. 1965, *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, Penguin Books, London.

Arboleda-Naranjo, R. (2004). *Indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas: aplicación de un modelo por objetivos y resultados*, Madrid: AENOR Divulgación

Arceo-Vacas, A. (2005). La imagen y las relaciones públicas versus la reputación y la comunicación corporativa. En VV.AA. *Investigación y relaciones públicas*, Madrid: Servicio de publicaciones de la Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense, pp. 651-674

Arceo-Vacas, J. L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill, Madrid

Ardèvol-Abreu, A., de Zúñiga, H. G., & McCombs, M. E. (2020). Orígenes y desarrollo de la teoría de la agenda setting en Comunicación. Tendencias en España (2014-2019). *El profesional de la información (EPI)*, 29(4).

Ardini C., Caminos A. (2019). #MMLPQTP. *Algo más que el Hit del verano*. Aguafuertes de la Argentina contemporánea. Volumen I. Buenos Aires.

Arendt, H., Cruz, M., & Novales, R. G. (1993). *La condición humana* (Vol. 306). Barcelona: Paidós.

Aruguete, N. (2009). Estableciendo la agenda. Los orígenes y la evolución de la teoría de la Agenda Setting. *Ecos de la comunicación*, 2(2), 11-38.

Aruguete, N. (2016). El efecto entre las agendas política, mediática y pública: herramientas para su medición y análisis. *Más poder local*, (26), 34-35.

Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2017). *Integrated evaluation framework*. London, UK: Author. Retrieved from <http://amecorg.com/amecframework>

Athiyaman, A. (1995). The interface of tourism and strategy research: an analysis. *Tourism Management*, 16(6), 447-453.

Atkinson, A., & Epstein, M. (2000). Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard. *CMA management*, 74(7), 22-28.

Attenborough, D. (director) (2020). "A life on our planet". Documental. Netflix (2020)

Aubuchon, T. (2014). *More than profits: supporting small businesses in their pursuit of the triple bottom line* (master's degree). Massachusetts Institute of Technology, US.

Ávalos, J. L. R., & San Emeterio, J. (2003). ¿Existe espacio para una banca ética? *Lan Harremanak: Revista de relaciones laborales*, (9), 127-163.

Balboa, C. H., & Somonte, M. D. (2014). Economía circular como marco para el ecodiseño: el modelo ECO-3. *Informador técnico*, 78(1), 82-90.

- Balck, B., & Cracau, D. (2015). *Empirical analysis of customer motives in the shareconomy: a cross-sectoral comparison* (No. 150002). Otto-von-Guericke University Magdeburg, Faculty of Economics and Management.
- Banco Mundial (2012). *Informe sobre el desarrollo mundial 2012: igualdad de género y desarrollo*. Washington, DC: Banco Mundial, 85-87.
- Banco Mundial (2014): *Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas en América Latina*. España: Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica - Unidad del Sector Público - Región América Latina y el Caribe.
- Banco Mundial (2020). Género - Panorama general del Banco Mundial. Más información disponible en <https://www.bancomundial.org/es/topic/gender/overview> Consultado por última vez el 26 de junio de 2020.
- Baraibar-Diez, E., & Luna-Sotorrió, L. (2012). Transparencia social e hipótesis del impacto social. Análisis en el IBEX35. *Universia Business Review*, (36), 108-123.
- Barbier, E. (2009). *A Global Green New Deal*. Report prepared for the Green Economy Initiative of UNEP.
- Barbier, E. B. (2012). The green economy post Rio+ 20. *Science*, 338(6109), 887-888.
- Bar-Cohen, Y. (2005). *Biomimetics: biologically inspired technologies*. CRC Press.
- Bar-Cohen, Y. (2011). *Biomimetics: nature-based innovation*. CRC press.
- Barroso, M. B. (2015). Comunicación en valores y educación ambiental. *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, (6), 36-48.
- Barroso, M. B. and Álvarez-Nobell (2019). *Positive Communication for the development of Triple Bottom Line Companies*. In Isabel Ruiz-Mora et al. Corporate social responsibility and citizen's activism in times of political disruption. LabCom Books.
- Barroso, M. B. y Álvarez-Nobell, A. (2018). Estrategias de comunicación para el desarrollo de empresas sustentables (Triple Impacto) en Argentina y España. 20vo Congreso REDCOM. Primer congreso latinoamericano de comunicación de la UNVM. Comunicaciones, poderes y tecnologías: de territorios locales a territorios globales. Villa María: Universidad Nacional de Villa María. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2021
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- Basu, S. (2017). *Corporate purpose: Why it matters more than strategy* (Vol. 1). Taylor & Francis.
- Baudot, L., Dillard, J., & Pencle, N. (2020). The emergence of benefit corporations: A cautionary tale. *Critical Perspectives on Accounting*, 67, 102073.
- Baumeister, D., Tocke, R., Dwyer, J., Ritter, S., & Benyus, J. M. (2014). *Biomimicry*.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
- Bennett, M., & James, P. (1998). The green bottom line. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 76(10), 20-23.
- Bentele, G., & Seidenglanz, R. (2015). Vertrauen und Glaubwürdigkeit. In *Handbuch der Public Relations* (pp. 411-429). Springer VS, Wiesbaden.
- Benyus, J. M. (2002). *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*, New York, É. U.: HarperCollins.
- Benyus, J. M. (2012). *Biomímesis*, Tusquets.
- Benyus, J. M., & Morrow, W. (1998). *Biomimicry: innovation inspired by nature*. Perennial.
- Berardo, R., Heikkilä, T., & Gerlak, A. K. (2014). Interorganizational engagement in collaborative environmental management: evidence from the South Florida Ecosystem Restoration Task Force. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 697-719.

- Bergeron, S., Healy, S., Millstone, C., Fonteneau, B., Gómez, G., Mendell, M., ... & Mukherjee-Reed, A. (2015). *Social and solidarity economy: Beyond the fringe*. Zed Books Ltd.
- Berkowitz, D., & Hristodoulakis, I. (1999). Practitioner roles, public relations education, and professional socialization: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 91-103.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bernárdez, M. L. (2007). *Diseño, producción e implementación de e-learning: Metodología, herramientas y modelos*. AuthorHouse.
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing public opinion*. Brooklyn, NY: Ig Publishing.
- Bernays, E. L. (1990). *Los Años últimos: radiografía de las relaciones públicas: 1956-1986*. Promociones y publicaciones universitarias.
- Bernays, E. L. (1997). *Cristalizando la opinión pública: un libro para, relaciones públicas, empresarios, economistas...* Gestión 2000.
- Biermann, F., Abbott, K., Andresen, S., Bäckstrand, K., Bernstein, S., Betsill, M. M., ... & Gupta, A. (2012). Navigating the Anthropocene: improving earth system governance. *Science*, 335(6074), 1306-1307.
- Biomimicry Institute (2017). *Biomimicry Design Spiral*. Biomimicry Toolbox. toolbox.biomimicry.org
- Biomimicry Institute (2017b). *Biomimicry Business Model Canvas*. Biomimicry Toolbox. toolbox.biomimicry.org
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organisation.
- Bishop, M (2020). Getting from crisis to systems change: Advice for leaders in the time of COVID. Catalyst 2030. Disponible: <https://catalyst2030.net/resources/getting-from-crisis-to-systems-change-report/>
- Bissland, J. H. (1990). Accountability gap: Evaluation practices show improvement. *Public Relations Review*, 16(2), 25-35.
- Blanco, A., & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 17(4).
- Blázquez Dinamarca, H. (2012). Desafío para las Direcciones de Comunicación: un modelo integral para la sostenibilidad socio-ambiental y emocional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol.1.
- Blázquez, M., & Peretti, M. F. (2010). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40-50.
- Blok, V., & Gremmen, B. (2016). Ecological innovation: Biomimicry as a new way of thinking and acting ecologically. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 29(2), 203-217.
- Blumer, H. (1966). The mass, the public, and public opinion. Reader in public opinion and communication, 2, 43-50.
- Boardman, C. M., & Kato, H. K. (2003). The Confucian roots of business Kyosei. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 317-333.
- Boiry, P. (1998). *Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Gestión 2000.
- Boladeras-Cucurella, M. (2001). La opinión pública en Habermas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (26), 0051-70.
- Bommel, K. V. (2013). *Sustainability reporting in the Netherlands: a case of institutionalisation, commensuration and justification* (Doctoral dissertation). University of Warwick, UK.

- Bossi J. y Gregoli M. (2014). *Comunicar lo híbrido: Una metodología para planificar la comunicación de las empresas sociales*. <http://metodologia.animoanimo.com/> (recuperado el 10 de marzo de 2017).
- Botan, C. (1992). International public relations: Critique and reformulation. *Public Relations Review*, 18, 149-159.
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133-148.
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Bowen, S. A. (2004). Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues. *Journal of public relations research*, 16(1), 65-92.
- Bowen, S. A. (2005). A practical model for ethical decision making in issues management and public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 191-216.
- Bowen, S. A. (2007). *Ethics and public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Boyer, N. (2003). The base of pyramid. Reperceiving Business from the bottom up. *Global Business Network*, 7-8.
- Brand, U. (2012). Green economy—the next oxymoron? No lessons learned from failures of implementing sustainable development. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 21(1), 28-32.
- Brest, P., & Born, K. (2013). When can impact investing create real impact? *Stanford Social Innovation Review*, 11(4), 22-31.
- Brønn, P. S., & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International journal of Advertising*, 20(2), 207-222.
- Broom, G. M. & Dozier, D. M. (1990). *Using research in public relations: Applications to program management*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17-22.
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1978). Toward an Understanding of Public Relations Roles: An Empirical Test of Five Role Models' Impact on Clients.
- Brown, J. K. (1979). The business of issues: Coping with the company's environments. Conference Board. NY.
- Brundtland, G. H. (1987). Informe Brundtland. *Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU*.
- Bruni, L. (2000). Hacia una racionalidad económica «capaz de comunión», en *Humanizar la economía* (pp. 41 – 70). Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Bruning, S. D., & Galloway, T. (2003). Expanding the organization–public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization–public relationships. *Public relations review*, 29(3), 309-319.
- Buchholz, R. A., Evans, W. D., & Wagley, R. A. (1989). *Management response to public issues: Concepts and cases in strategy formulation*. Prentice Hall.
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 9-18.
- Buil, I., Melero, I., & Montaner, T. (2012). La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito. *Universia Business Review*, (36), 90-107.
- Bünger, M. (2010). Biofuels: putting pressure on petrol. *Renewable Energy World*, 13(12), 5-25.

- Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55(1), 19-28.
- Caduto, M. J. (1985). Guide on environmental values education. *Environmental Education Series*. No. 13. UNESCO.
- Cadwalladr, C., & Graham-Harrison, E. (2018). Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach. *The guardian*, 17, 22.
- Calhoun, C. J. (Ed.). (1992). *Habermas and the public sphere*. MIT press.
- Callison, J. W. (2012). Putting New Sheets on a Procrustean Bed: How Benefit Corporations Address Fiduciary Duties, the Dangers Created, and Suggestions for Change. *Am. U. Bus. L. Rev.*, 2, 85.
- Calvo Iriarte, E. (2012): *El buen gobierno corporativo en el contexto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. Madrid: ESIC Editorial
- Campbell, L. M., Gray, N. J., Fairbanks, L. W., Silver, J. J., & Gruby, R. L. (2013). Oceans at Rio+20. *Conservation letters*, 6(6), 439-447.
- Campos-Freire, F., Yaguache, J., & Ulloa, N. (2017). Tendencias de la industria de los medios de América del Sur en la transición digital. *Revista de Comunicación*, 16(2), 33-59.
- Cao K., Gehman J. (2020). Certified B Corporations and Benefit Corporations. In *Oxford Bibliographies in Management*. Alberta School of Business: Canada
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing out and fitting in: Charting the emergence of Certified B Corporations by industry and region. *Hybrid ventures*, 1-38.
- Capriotti, P (2007). "El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas." *Sphera publica* 7: 65-80.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa* (Vol. 3). Paul Capriotti.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa, recuperado de: <http://www.analisisdemedios.com/branding>. *Branding Corporativo*. pdf.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación*, (27), 15-22.
- Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public relations review*, 33(1), 84-91.
- Carranza, S. D. C. P., & Quichimbo, J. J. Y. (2000). Confianza y reputación en tiempos de infoxicación. *Rosario Puertas-Hidalgo Mónica Abendaño Cesibel Valdiviezo-Abad*, 135.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Casaca-Lemos, Joana (2017) *Design for Communication: a collaborative practice to amplify qualities of sustainability* (PhD thesis). University of the Arts London, UK.
- Casani, F., Rodriguez-Pomeda, J., & Sanchez, F. (2012). New business models in the creative economy: Emotions and social networks. *Universia Business Review*, (33), 48-69.
- Cassali, A. (2008). Ética y Sustentabilidad en las Relaciones Públicas. *Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional y Relaciones Públicas*, año 5, 8, Dossier Ética y Comunicación en las organizaciones, Brasil.
- Castillo-Esparcia, A. (2001). *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.

- Castillo-Esparcia, A. (2004). *Comunicación empresarial e institucional: estrategias de comunicación*.
- Castillo-Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Castillo-Esparcia, A. (2011). *Lobby y comunicación: el lobbying como estrategia comunicativa* (Vol. 41). Comunicación Social.
- Castillo-Esparcia, A. (coord.) (2005). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar.
- Castillo-Esparcia, A., & Álvarez-Nóbell, A. (2015). *Evaluación en comunicación estratégica*. McGrawHill: Madrid.
- Catellani, A., Tench, R., & Zerfass, A. (2015). *Communication Ethics in a Connected World. Research in Public Relations and Organisational Communication*.
- Chan, A. (2011). *Environmental issues and the information technology industry: essays on branding and product development* (Doctoral dissertation). Luleå Tekniska Universitet, Suecia.
- Chase, W. H. y Jones B. L. (1979). Managing public policy issues. *Public Relations Review*, vol. 5, nº 2, p. 7.
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. España: Gustavo Gili.
- Chen, L. (2015). *Sustainability and company performance: Evidence from the manufacturing industry* (Vol. 1698). Linköping University Electronic Press.
- Chiriboga-Mendez, M. MA (2012). La sostenibilidad y sustentabilidad en los museos, dos enfoques principales: La museología tradicional y la nueva museología. *Estudio de caso en dos museos de la provincia de pichincha*, 175.
- Christoff, P. (2016). The promissory note: COP 21 and the Paris Climate Agreement. *Environmental Politics*, 25(5), 765-787.
- Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), 157-172.
- Cid, F. (2020). ODS: una perspectiva desde la comunicación. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (349), 32.
- Clark Jr, W. H., & Babson, E. K. (2012). How benefit corporations are redefining the purpose of business corporations. *William Mitchell Law Review*, 38(2), 8.
- Clark, A. D. (2016). *Handbook of Research on Fair Trade* by Laura T. Raynolds and Elizabeth A. Bennett (Eds.).
- Cohen, A.P. (1985). *The symbolic construction of community*. New York: Tavistock (Routledge).
- Comisión Europea (2011). *Libro Verde: La Normativa de Gobierno Corporativo de la UE*. Com (2011) Bruselas: Comisión Europea.
- Comisión Europea (2012). *Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. European Commission, DG Research and Innovation.
- Commoner, B., (1971). *The closing circle: Nature, man, and technology*. Random House, New York.
- Contreras-Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *In Mediaciones De La Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018> (Original work published 20 de noviembre de 2020)
- Cooper, S. M., & Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667.

- Corporate Excellence (2020). *Metodología para la creación, implementación y activación del propósito corporativo*.
- Corral-García, J. G. (2018). *Relación entre comunicación organizacional y sustentabilidad en empresas de San Luis Potosí* (Trabajo Final de Máster). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Caracas: CAF.
- Correa, M. E., Abramovay, R., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2020). *Nuevas empresas, nuevas economías: Las empresas B en Sur América*. Yopublico.
- Cortés-García, F. J. (2009): *Finanzas éticas: banca ética, microfinanzas y monedas sociales*. La Hidra de Lerna.
- Cortés-Mura, H. G., & Peña-Reyes, J. I. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (78), 40-54.
- Cosgrave, D., & O'Dwyer, M. (2020). Ethical standards and perceptions of CRM among millennial consumers. *International Marketing Review*.
- Cotón, M. C., & Castro, N. R. (2011). Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (72), 262-300.
- Craig, R. T. (2006). Communication as a practice. In *Communication as...: Perspectives on theory*, 38.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, 56(2), 130-153.
- Culbertson, H. M., Jeffers, D. W., Stone, D. B., & Terrell, M. (Eds.). (2012). *Social, political, and economic contexts in public relations: Theory and cases*. Routledge.
- Culbertson, H.M., Jeffers, D.W., Stone, y Terrell, D.B. (1993). *Social, political, and economic contexts in public relations: theory and cases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Culbertson, H.M., y Jeffers, D.W. (1992). Social, political, and economic contexts: key in educating true public relations professionals. *Public Relations Review*, 18, 53-65.
- Cummings, B. (2012). Benefit corporations: How to enforce a mandate to promote the public interest. *Colum. L. Rev.*, 112, 578.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. Y Broom, G. M. (2001): *Relaciones Públicas eficaces*, Gestión 2000, Barcelona.
- Cutlip, S.; Center, A. H., (1985) *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- de Farias, L. A., & Kunsch, M. M. K. (2013). O que não é sólido desmancha no ar. *Organicom*, 10(18), 11-16.
- De Miguel, J. M., & Pineda, F. D. (2003). Medio ambiente: Problemas y posibilidades. In *Estructura económica de Madrid* (pp. 181-222).
- De Villiers, C., Unerman, J., & Rinaldi, L. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*.
- Derban, W. K., Binner, J. M., & Mullineux, A. (2005). Loan repayment performance in community development finance institutions in the UK. *Small Business Economics*, 25(4), 319-332.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. and Baumgarten, P. (2007), *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*, McKinsey & Company, Paris.
- Dewey, J. (1927). *The Public and Its Problems* (Athens, OH. Swallow Press, 1954, 219.

- Dias, M. (2015) Development of a Community Embedded Sustainable Urban Design (Doctoral Dissertation). University of Huddersfield, UK.
- Días, R. (2006). Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo, SP: Atlas.
- Díaz-Coutiño, R. (2011). *Desarrollo sustentable*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Díez, E. B., & Zamanillo, M. D. O. (2015). Transparency and communication: Kipling's six questions. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 6(2), 83-97.
- Diez, I. (2016). *La Responsabilita' Sociale tra Strategia e Valutazione: Il Caso Delle B-Corporations*. [Tesi di dottorato]. <http://www.fedoa.unina.it/10977>
- Dispoto, R. G. (1977). Moral valuing and environmental variables. *Journal of Research in Science Teaching*, 14(4), 273-280.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Dörr, K. N. (2015). Mapping the field of Algorithmic Journalism. *Digital Journalism*, 1-23. DOI: 10.1080/21670811.2015.1096748
- Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (2002) *Corporate Sustainability Assessment, Dow Jones Sustainability Indexes*
- Dowling, G. (2017). The glass ceiling: fact or a misguided metaphor? *Annals in Social Responsibility*.
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page.
- Dozier, D. M. (1984). Program evaluation and the roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10(2), 13-21.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. *Excellence in public relations and communication management*, 327-355.
- Dozier, D. M., & Repper, F. C. (1992). Research firms and public relations practices. *Excellence in public relations and communication management*, 185-215.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of business ethics*, 49(1), 55-73.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. In *Accounting Forum* (Vol. 40, No. 3, pp. 166-185). Taylor & Francis.
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2001). *The soft underbelly of stakeholder theory: The role of community*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=284973> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.284973>
- Durán, A. M. & Ferrari, M. A. (Coords.). (2018). *Tejiendo sustentabilidad desde la comunicación en América Latina* (Weaving Sustainability from Communication in Latin America). Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Durán, A. M., Vega, M., Matus, P., Orozco-Toro, J. A., & Avila, 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>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Easterly, L., & McCallion, P. (2007). Affirmative Business: Examining the Relevance of Small Business Research. *Journal of rehabilitation*, 73(1).

- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2014). *The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives, and materiality*. John Wiley & Sons.
- Echazarreta, C., & Costa, A. (2018). Sustainable Companies, Addressing the Climate Change: A Theoretical Review. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer Global Report*. <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>
- Edelman (2020b). *Edelman Trust Barometer Special Report: brand trust in 2020* <https://www.edelman.com/research/brand-trust-2020>
- Edelman (2021). *Edelman Trust Barometer Global Report*. <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
- Ehling, W. P. (1992). Estimating the value of public relations and communication to an organization. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ekins, P., Pollitt, H., Summerton, P., & Chewpreecha, U. (2012). Increasing carbon and material productivity through environmental tax reform. *Energy Policy*, 42, 365-376.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty-first century business. Capstone.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *AUSTRALIAN CPA*, 69, 18-21.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Elkington, J. (2013). Triple bottom-line. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* pp.902-4. Thousand Oaks: SAGE publications, Inc.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*, 25, 2-5.
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Greenleaf Book Group.
- Elkington, J., & Hailes, J. (1988). *The green consumer guide: from shampoo to champagne; high-street shopping for a better environment*. Gollancz.
- Ellison, C. W., & Firestone, I. J. (1974). Development of interpersonal trust as a function of self-esteem, target status, and target style. *Journal of personality and social psychology*, 29(5), 655.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California management review*, 45(4), 35-51.
- Emmerich, G. E. (2004). Transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad gubernamental y participación ciudadana. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 2(4), 67-90.
- Erickson, T. J. (2008). *Plugged in: The Generation Y guide to thriving at work*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Ethos, IARSE. (2013). Indicadores Ethos–IARSE para negocios sustentables y responsables.
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 00149.
- Etkin, J. (2007). Capital social y valores en la organización social sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. *Buenos Aires: Granica*.

- European Commission (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the committee of the regions—A renewed EU strategy 2011–14 for corporate social responsibility. *Brussels, Belgium*.
- Fairbairn, B. (1994). History from the ecological perspective: Gaia theory and the problem of cooperatives in turn-of-the-century Germany. *The American Historical Review*, 99(4), 1203–1239.
- Fairbanks, J., Plowman, K. D., & Rawlins, B. L. (2007). Transparency in government communication. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 7(1), 23–37.
- Fawkes, J., Gregory, A., Falkheimer, J., Gutiérrez-García, E., Halff, G., Rensburg, R., Sadi, G., Seigny, A., Sison, M.D., Thurlow, A., Tsetsura, K., & Wolf, K. (2018). *A Global Capability Framework for the public relations and communication management profession. Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) Research Report*. Huddersfield, University of Huddersfield.
- Felber, C. (2012) *Economía del bien común*. 10ª Ed. Barcelona: Deusto.
- Felber, C. (2019). *Change everything: Creating an economy for the common good*. Zed Books Ltd.
- Ferrari, M. A., & Durán, A. M. (2018). El estado del arte de las Relaciones Públicas y Sustentabilidad en organizaciones brasileñas y ecuatorianas/The state of the art of public relations and sustainability in Brazilian and Ecuadorian organizations. *Revista internacional de relaciones públicas*, 8(16), 129–150.
- Ferrari, M. A., & Durán, A. M. (2019). Relaciones Públicas y Sustentabilidad: estudio en organizaciones brasileñas y ecuatorianas. *Obra digital: revista de comunicación*, (16), 29–41.
- FitzPatrick, M. (2013). A strong case for female inclusion at the top level. *PR Week*, 16(2), 25.
- Forética (2020). *El futuro de la sostenibilidad en las empresas Resiliencia y 'nueva normalidad' Post COVID-19*. Recuperado de <https://bit.ly/2IhsJjW>
- Francescutti, L. P. (2012). Wikileaks: transparencia total. Límites y posibilidades de una demanda utópica1/Wikileaks: Total Transparency. Limits and Possibilities of a Utopian Demand. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18(1), 89–100.
- Franco, E. G. (2020). The Global Risks Report 2020. In *World Economic Forum*.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder perspective. *Boston: Pitman*, 13.
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3(144), 38–48.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freire, P. (1968). *Pedagogía del oprimido*. Ediciones XXI.
- Freitag, A. R., & Stokes, A. Q. (2009). *Global public relations: Spanning borders, spanning cultures*. Routledge.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of management studies*, 39(1), 1–21.
- Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193–238.
- Friis, A. (2009). *The emerging fourth sector* (Master's degree). Norges Handelshøyskole, Norway.
- Fullerton, J. (2015). Regenerative capitalism. *Capital Institute: Greenwich, CT, USA*.
- Galindo, J. (marzo, 2012). Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación. Apuntes para un programa de trabajo en comuniconomía de la comunicación estratégica. *Revista Intersticios Sociales*, (3), 3–35 Recuperado de: <http://www.intersticiosociales.com/index.php/is/article/view/22/22>

- Gamero-Rodríguez, R. (2015). Aproximación a la confianza como bien interno de las relaciones públicas.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.
- Gehman, J., & Grimes, M. (2017). Hidden badge of honor: How contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294-2320.
- Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why We Care About Certified B Corporations: From Valuing Growth to Certifying Values Practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97-101.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm? *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.
- Gibassier, D., Adams, C. A., & Jerome, T. (2019). Integrated Reporting and the Capitals' Diffusion. *Report published by the French Accounting Standard Setter (Autorité des Normes Comptables)*.
- Gibbons, L. V. (2020). Regenerative—The New Sustainable?. *Sustainability*, 12(13), 5483.
- Gibbs, D. (2009). Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. *Greener Management International*, (55).
- Gibbs, N. (2020): *Purpose, Mission and Values Alignment: Beehive's Guide to Driving Meaningful Strategic Growth*. Beehive Strategic Communication.
- Gide, C. (1922). *Consumer's Co-operative societies*. New York; Knopf.
- Gill, D. L., Dickinson, S. J., & Scharl, A. (2008). Communicating sustainability. *Journal of communication management*.
- Gilmour, G., & Caplan, A. (2001). The Future of Corporate Reporting: Corporate Social Reporting—Who Cares? *PricewaterhouseCoopers. Typescript*.
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149-159.
- Global reporting initiative (GRI) (2002). *Sustainability Re-orting Guidelines*.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). *Reporting Principles and Standard*.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 104.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios.
- Gold, L. (2010). *New financial horizons: The emergence of an economy of communion*. New City Press.
- Golden, J. S., Virdin, J., Nowacek, D., Halpin, P., Benneer, L., & Patil, P. G. (2017). Making sure the blue economy is green. *Nat. Ecol. Evol*, 1, 0017.
- Gómez, P. (2009). Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting.
- Gonçalves, G., & Ruiz-Mora, I. (2013). A ética das Relações Públicas. *El profesional de la información*, 3(29).
- González, N. C. R. (2012). *Propuesta de un modelo de triple balance ampliado (MTBA) para las empresas internacionales y socialmente responsables del estado de querétaro, México* (Doctoral dissertation). Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.
- González-Herrero, A. (2004). Issues management: la gestión de asuntos potencialmente conflictivos. In *I Congreso Internacional de investigadores en Relaciones Públicas, [actas]*. Facultad de

Comunicación de la Universidad de Sevilla, 17 y 18 de noviembre de 2004. María Teresa Otero Alvarado (coord.) (pp. 17). [Sevilla]: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

- Gore, A. (2006). *An inconvenient truth: The planetary emergency of global warming and what we can do about it*. Rodale.
- Graedel, T.E., Allenby, B.R., (1995). *Industrial ecology*. Prentice Hall, *Englewood Cliffs, N.J.*
- Gregory (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: The Communication Dimension, *Journal of Marketing Management*, 23:1-2, 59-73, DOI: 10.1362/026725707X178558
- Gregory, A. (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns* (ed. original 1996). Londres: Kogan Page.
- Gregory, A., & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5), 101838.
- Gregory, A., (2002). *Planning and Managing a Public Relations Campaign. International Public Relations Research Symposium*, Bled, Lubljana (Eslovenia), 4-7 july. Recuperado de <http://bledcom/pdf/manifesto/pdf>
- Griffin, R. W. 1987. *Management*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Groppa, O., & Sluga, M. L. (2015). Empresas y bien común Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en la Argentina. *Cultura Económica*, 33(89), 8-24.
- Grubb, M., Vrolijk, C., & Brack, D. (2018). *Routledge Revivals: Kyoto Protocol (1999): A Guide and Assessment*. Routledge.
- Grunig, J. E. (1989). Publics, audiences and market segments: Segmentation principles for campaigns. In C T, Salmon (Ed.), *Information campaigns: Balancing social values and social change* (pp, 199-223). Beverly Hills: Sage.
- Grunig, J. E. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of public relations research*, 12(1), 23-48.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. *Handbook of public relations*, 11, 30.
- Grunig, J. E. (Ed.). (2013). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. *Excellence in public relations and communication management*, 1992, 285-325.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2000). Public relations in strategic management and strategic management of public relations: Theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism studies*, 1(2), 303-321.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y. H., & Lyra, A. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of public relations research*, 7(3), 163-186.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Madrid: Gestión 2000.
- Grunig, J., Grunig, L., & Ferrari, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-28. doi: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.01>
- Grunig, L. A., & Toth, E. L. (2006). The ethics of communicating with and about difference in a changing society. *Ethics in public relations: Responsible advocacy*, 39-52.
- Gudynas, E. (2003). Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible.

- Habermas, J. (1962). 1982, *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*, Gustavo Gili Editorial, Barcelona.
- Hahn, R. (2012). Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 47-63.
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442-455.
- Haigh, N., & Griffiths, A. (2009). The natural environment as a primary stakeholder: the case of climate change. *Business Strategy and the Environment*, 18(6), 347-359.
- Hale, T. N. (2008). Transparency, accountability, and global governance. *Global governance*, 14, 73.
- Hallahan, K. (2004). "Community" as a foundation for public relations theory and practice. *Annals of the International Communication Association*, 28(1), 233-279.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743-784.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard business review*, 75(1), 66-77.
- Hart, S. L. (2006). *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hawken, P., Lovins, A. B., & Lovins, L. H. (2013). *Natural capitalism: The next industrial revolution*. Routledge.
- Heath, R. L., & Bowen, S. A. (2002). The public relations philosophy of John W. Hill: Bricks in the foundation of issues management. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 230-246.
- Henderson, R. & Van den Steen E. Why Do Firms Have "Purpose"? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation (2015). *The American Economic Review* 105, no. 5: 326-330.
- Henriques, A., & Richardson, J. (Eds.). (2013). *The triple bottom line: Does it all add up*. Routledge.
- Hewlett, S. A., Luce, C. B., & West, C. (2005). Leadership in your midst. *Harvard Business Review*, 83(11), 74-82.
- Hidalgo, R. P., Quichimbo, J. Y., & Altamirano, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 7-11.
- Hill, J. W. (1958). *Corporate public relations: Arm of modern management*. Harper.
- Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287-301.
- Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook: How You Can Use Business as a Force for Good*. Berrett-Koehler Publishers.
- Horsley, A. D. (1977). *The effects of a social learning experiment on attitudes and behavior toward environmental conservation*. *Environment and Behavior*, 9(3), 349-384.
- Howkins, J. (2002). *The creative economy: How people make money from ideas*. Penguin UK.
- Hu, X., & Liu, C. (2016). Carbon productivity: a case study in the Australian construction industry. *Journal of cleaner production*, 112, 2354-2362.

- Huang, Y. H. C. (2012). Gauging an integrated model of public relations value assessment (PRVA): scale development and cross-cultural studies. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 243-265.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
- Hunt, T., & Tirpok, A. (1993). Universal ethics code: An idea whose time has come. *Public Relations Review*, 19(1), 1-11.
- Iglesias, M., Pagola, C., & Uranga, W. (2012). Enfoques de planificación. *Cuadernos de cátedra*.
- Ihlen, Ø. (2008). Mapping the environment for corporate social responsibility: Stakeholders, publics and the public sphere. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 135-146.
- Institute of Directors in Southern Africa (IDSA) (2009). *King Report on Governance for South Africa 2009*.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013a). *Integrated reporting: The IIRC*.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013b). El marco internacional IR. Versión traducida al español.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013c) *Consultation Draft of the International <IR> Framework*.
- International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN) (1980). Estrategia mundial para la Conservación. La conservación de los recursos vivos para el logro de un desarrollo sostenido. *Gland: UICN*, 1196.
- IPBES (2019): Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. IPBES secretariat, Bonn, Germany.
- Isaksson, R. (2004). *Total quality management for sustainable development: focus on processes* (Doctoral dissertation) Luleå tekniska universitet, Sweden.
- Islas O. (2010). Internet 2.0: El territorio digital de los prosumidores. *Revista Estudios Culturales*, (5), 43-64.
- Islas, O. (2011). La sociedad de la ubicuidad, los prosumidores y un modelo de comunicación para comprender la complejidad de las comunicaciones digitales. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, (7).
- ISO (2010). *Guidance on Social Responsibility - ISO 26000:2010(E)*. Geneva.
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy*. Sustainable Development Commission.
- Jacobs, M (1991) *The Green Economy: Environment, Sustainable Development and the Politics of the Future*. London, Pluto Press.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
- Jaques, A. (2003). The Case for Issue Management: Why it makes sense to make the organization 'outside-in'. Conferencia Anual del Issue Management Council. Phoenix, Arizona, 18-20 de febrero de 2003. Publicado en *Corporate Public Issues and Their Management*. Vol. XXV, n° 2. p. 9.
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28(1), 9.
- Jenkins, H. (2003): Transmedia Storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger. MIT Technology Review.
- Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of management review*, 20(4), 1015-1052.

- Jensen, I. (2001). Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework. *Journal of communication management*.
- John, R. (2006). *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Johnson, M. (2008). *Stakeholder dialogue for sustainable service* (Doctoral dissertation). Karlstad University, Sweden.
- Jones, G. (2017). *Profits and sustainability: A history of green entrepreneurship*. Oxford University Press.
- Kahle, L. R., & Gurel-Atay, E. (Eds.). (2013). *Communicating sustainability for the green economy*. ME Sharpe.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75, 55-64.
- Kang, M. (2014). Understanding Public Engagement: Conceptualizing and Measuring its Influence on Supportive Behavioral Intentions. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 399-416. doi:10.1080/1062726X.2014.956107
- Katona, N. I., & Gulyás, L. Strategic Weight Of Stakeholders With Particular Reference To Specific Measurement Consideration Of Csr Performance (Doctoral dissertation). University of Debrecen, Hungary.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Esic.
- Kim, J. N., & Grunig, J. E. (2011). Problem solving and communicative action: A situational theory of problem solving. *Journal of Communication*, 61(1), 120-149.
- Kim, J. N., Grunig, J. E., & Ni, L. (2010). Reconceptualizing the communicative action of publics: Acquisition, selection, and transmission of information in problematic situations. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 126-154.
- Kim, J.-N., Hung-Baesecke, C. F., Yang, S.U., & Grunig, J. E. (2013). A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the Excellence Theory. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 197-212). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., & Schifeling, T. (2016). Why companies are becoming B corporations. *Harvard Business Review*, 17.
- King, M. and Roberts, L. (2013), *Integrate. Doing Business in the 21st Century*, Juta & Co Ltd, Cape Town.
- Klionsky, D. J., Abdalla, F. C., Abeliovich, H., Abraham, R. T., Acevedo, A.A., Adeli, K., ... & Aguirre, G.J. A. (2012). Guidelines for the use and interpretation of assays for monitoring autophagy. *Autophagy*, 8(4), 445-544. <https://doi.org/10.4161/auto.19496>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kolb, D., & Fry, R. (1975). *Toward an applied theory of experiential learning*. In C. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (pp. 33-57). London: John Wiley
- Kolić-Stanić, M. (2019). Transparency in public relations: Evidence from associations' ethics codes. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 17(2-B), 417-429.
- Koontz H, Weihrich H (1990). *Essentials of Management*. 5th Ed, Mc Graw Hill. Singapore pp.317-340.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2010). *La Ciencia del caos: el management y el marketing en la era de las turbulencias* (No. 658.8 K87c). Gestión 2000.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

- Krohling-Kunsch, M. (2012). Las dimensiones humana, instrumental y estratégica de la comunicación organizacional: recorte de un estudio aplicado en el segmento corporativo. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 35(2), 267-289.
- Krohling-Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZES*, 8(2), 35-61.
- Krohling-Kunsch, M. (2017). Comunicação intercultural e cidadania em tempos de globalização. *CECS-Publicações/eBooks*, 337-354.
- Krohling-Kunsch, M. & Oliveira, I. De L. (Org.). (2009). A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Krohling-Kunsch, M. (1997). Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo, SP: Summus, 1997.
- Krohling-Kunsch, M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-62. Recuperado de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/47930/5/ReMedCom_06_02_04.pdf
- Krohling-Kunsch, M.; Kunsch, W. L. (orgs.) (2007). Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo, SP: Summus.
- Krohling-Kunsch, M.; Moya, Iara M. S. (2014). A comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas: da teoria à pesquisa empírica. In: II Congresso Mundial de Comunicação iberoamericana (Confibercom). Braga, Portugal. <http://www.lasics.uminho.pt/confibercom2014/wp-content/uploads/Programa.pdf>
- Krohling-Kunsch, M.; Moya, I. M. D. S.; Smith, V. (2013) Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas: um primeiro olhar. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2013, Manaus. Anais do... Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo: Intercom.
- Kruckeberg, D. (1993). Universal ethics code: Both possible and feasible. *Public Relations Review*, 19(1), 21-31.
- Kruckeberg, D. (2000). Public relations: Toward a global professionalism. *JA Ledingham & SD Bruning*.
- L'Etang, J. (2008). Public relations, persuasion and propaganda: Truth, knowledge, spirituality and mystique. In *Public relations research* (pp. 251-269). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laine, M. (2010). The nature of nature as a stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 73.
- Laskin, A. V. (2009). The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management*.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-15.
- Leopold, A. (1989). *A Sand County almanac, and sketches here and there*. Outdoor Essays & Reflections.
- Leopold, A. (2014). The land ethic. In *The Ecological Design and Planning Reader* (pp. 108-121). Island Press, Washington, DC.
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (Eds.). (1996). *Critical perspectives in public relations*. Routledge.
- L'Etang, J., McKie, D., Snow, N., & Xifra, J. (Eds.). (2015). *The Routledge handbook of critical public relations*. Routledge.
- Libaert, T. (2005). El plan de comunicación organizacional. *México DF, México: Editorial Limusa*.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Lindenmann, W.K. (ed.) (1993). An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success. *Public Relations Quarterly*. Vol. 38 No.1, pp.7-9

- Linder, M., & Williander, M. (2017). Circular business model innovation: inherent uncertainties. *Business strategy and the environment*, 26(2), 182-196.
- Lock, I., & Araujo, T. (2020). Visualizing the triple bottom line: A large-scale automated visual content analysis of European corporations' website and social media images. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2631-2641.
- Loiseau, E., Saikku, L., Antikainen, R., Droste, N., Hansjürgens, B., Pitkänen, K., ... & Thomsen, M. (2016). Green economy and related concepts: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 139, 361-371.
- Long, L. W., & Hazelton Jr, V. (1987). Public Relations: A Theoretical and Practical Response. *Public Relations Review*, 13(2), 3-13.
- Longoni, A., & Cagliano, R. (2018). Sustainable innovativeness and the triple bottom line: The role of organizational time perspective. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1097-1120.
- Lopera Pareja, E. H. (2013). La comunicación social de la ciencia del clima en la prensa española: texto y contexto. (Doctoral dissertation). Universitat de València, España.
- López Martínez, G. (2010). *La realidad española de la RSC a través de los informes de sostenibilidad de las empresas en el bienio 2006-2007* (Doctoral dissertation). Universidad Complutense de Madrid, España.
- López, C. D., López, E. S., & Ancona, I. (20 de abril de 2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. Sistema de Información Científica. Redalyc.org, 4(5). Recuperado el 26 de diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/4578/457845044002/>
- López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of business ethics*, 75(3), 285-300.
- López-Medina, J.-D., París Restrepo, R. M., Arboleda Pereira, J. F., López Campo, L. (2019). *Hacia el reto de marcas sostenibles*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.
- Lorek, S., & Spangenberg, J. H. (2014). Sustainable consumption within a sustainable economy—beyond green growth and green economies. *Journal of cleaner production*, 63, 33-44.
- Lovins, A. B., Lovins, L. H., & Hawken, P. (1999). *A road map for natural capitalism*.
- Lubich, C. & Zambonini F. (1991). *L'avventura dell'unita'*. Ed. Paoline.
- Lubich, C. (2020). For an Economy Based on Communion.
- Lugo-Ocando, J., Hernández-Toro, M., L'Etang, J., McKie, D., Xifra, J., & Snow, N. (2015). *Public relations and humanitarian communication*. The Routledge handbook of critical public relations, 226.
- Luhmann, N., & Murena, H. A. (1973). *Ilustración sociológica y otros ensayos*. Buenos Aires: Sur.
- Lurati, F. and Zamparini, A. (2018). Communication SWOT analysis. in Heath, R.L. and Johansen, W. (Eds), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, pp. 272-280.
- Lyle, J.T., 1994. Regenerative design for sustainable development. John Wiley & Sons, New York; Chichester.
- MacArthur, E., Zumwinkel, K., & Stuchtey, M. R. (2015). Growth within a circular economy vision for a competitive Europe. *Ellen MacArthur Foundation*.
- Macedo, L. C.; Mendes, F. C.; Smith, V. P. B. (2011). O papel estratégico da Comunicação Organizacional na Economia Verde e de Baixo Carbono. In: *Ciclo de Debate em Economia Industrial*, Trabalho E Tecnologia, 9, 2011, São Paulo. Anais do IX Ciclo de Debate em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia. São Paulo: PUC-SP/PEPGE.

- Macías Rodríguez, P. (2018). Esfera pública y democracia: una síntesis de las ideas de Arendt y Habermas. *Esfera pública y democracia*, 1-124.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press.
- Macnamara, J. (1992). Evaluation of public relations: The Achilles heel of the PR profession. *International Public Relations Review*, 15, 17-17.
- Macnamara, J. (2013): Beyond voice: Audience-making and the work and architecture of listening, *Continuum: Journal of Media and Cultural Studies*, Vol. 27, No. 1 pp 160-175
- Macnamara, J. (2014). Organisational listening: A vital missing element in public communication and the public sphere. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 15(1), 89-108.
- Macnamara, J. (2015). Breaking the measurement and evaluation deadlock: A new approach and model. *Journal of communication management*.
- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. New York, NY: Peter Lang.
- Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486.
- Magallón, S. (2006). Concepto y elementos de las relaciones públicas. *Anàlisi*, 34, p. 103-109.
- Majanen, P., & Muhtar, M. (2015). Informe del Comité Intergubernamental de Expertos en Financiación para el Desarrollo Sostenible.
- Mariconda, S. and Lurati, F. (2015), Stakeholder cross-impact analysis: a segmentation method, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 276-290.
- Márques-Martínez, M. D. P. M. (2016). *Sostenibilidad, comunicación y valor compartido. El discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Márquez, I. D., & Restrepo, P. F. B. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. Inter-American Development Bank.
- Marquis, C. (2020). *Better Business: How the B Corp Movement Is Remaking Capitalism*. Yale University Press.
- Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*, New York: McGraw Hill, Página 298
- Marston, J. E. (1979). *Modern public relations*. New York: McGraw-Hill.
- Marston, J.E. (1981): *Relaciones Públicas modernas*, México: MacGraw-Hill.
- Martínez, L. C. V., Tojar-Hurtado, J. C., & Rodríguez, E. M. (2018) Juego de rol para debatir y crear una empresa con los valores de la economía del bien común. *Innovando en la motivación de los alumnos en las asignaturas de Economía*.
- Martínez, M. (2012). *Comunicación para el desarrollo y la inclusión social de minorías. La Clase Mágica: Un modelo de intervención para el cambio social* (Doctoral dissertation). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Matilla, K. (2007). Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación. *Barcelona: Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna. Universidad Ramón Llull. Tesis doctoral. En línea. [disponible en <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>]*.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

- Matilla, K. (2008b): Aportaciones para un nuevo Modelo de Planificación Estratégica en Relaciones públicas, en *FISEC-Estrategias*, vol. 2, año V, nº 12, 17- 32. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Matilla, K. (2009). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial UOC
- Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación* Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso. Barcelona, Spain: Editorial UOC.
- Matilla, K., Capriotti, P., & Oliveira, A. (2015). Concepción y gestión estratégica de los públicos en las empresas del sector energético de España. *Communication & Society*, 28(1), 79-92.
- Matisoff, D. C., Noonan, D. S., & O'Brien, J. J. (2013). Convergence in environmental reporting: assessing the Carbon Disclosure Project. *Business Strategy and the Environment*, 22(5), 285-305.
- Matrat, L. (1971). Relations publiques et management. Bruselas, CERP.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- Maxwell (2016). *The Research Lifecycle as a Strategic Roadmap*, Journal of Library Administration, 56:2, 111-123, DOI: 10.1080/01930826.2015.1105041
- Mazzarol, T., Limnios, E. M., & Reboud, S. (2011). Co-operative enterprise: a unique business model. In *Paper submitted for the Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Annual Conference, Wellington*.
- McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y el conocimiento*. España: Paidós.
- McCormick, K. & Kautto, N. (2013). The Bioeconomy in Europe: An Overview. *Sustainability*, 5(6). 2589-2608.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the triple top line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251-258.
- McKie, D., & Munshi, D. (2007). *Reconfiguring public relations: Ecology, equity and enterprise*. Routledge.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information systems research*, 13(3), 334-359.
- Williamson, O. E., &
- McLeod, J. M., Becker, L. B., & Byrnes, J. E. (1974). Another look at the agenda-setting function of the press. *Communication research*, 1(2), 131-166.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad* (No. HC59. L42 1973.). Fondo de Cultura Económica.
- Meng, J. (2015). Integrating leadership in public relations education to develop future leaders. *Journal of Public Relations Education*, 1(1), 31-37.
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). *A modest manifesto for shattering the glass ceiling*. Harvard business review, 78(1), 126-136.
- Michaelson, D. & Stacks D.W. (2011) Standardization in Public Relations Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*, vol. 5, nº 2.
- Michaelson, D., & Macleod, S. (2007). The application of “Best Practices” in public relations measurement and evaluation systems. *Public Relations Journal*, 1(1).
- Michaelson, D., & Stacks, D. W. (2017). *A professional and practitioner's guide to public relations research, measurement, and evaluation*. Business Expert Press.

- Michellini, L., Nigri, G., Iasevoli, G., & Grieco, C. (2016). B Corps and their social impact communication strategy: does the talk match the walk. In *SIM Conference. XIII Convegno Annuale della Società Italiana Marketing* (pp. 20-21).
- Mickels, A. (2009). Beyond corporate social responsibility: Reconciling the ideals of a for-benefit corporation with director fiduciary duties in the US and Europe. *Hastings Int'l & Comp. L. Rev.*, 32, 271.
- Míguez-González, M. I. (2006). Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. *Communication & Society*, 19(2), 133-162.
- Míguez-González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas.
- Míguez-González, M. I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas* (Vol. 150). Editorial UOC.
- Míguez-González, M. I. (2013). De Las Relaciones Públicas A Los Nuevos Conceptos De La Comunicación: Problemas Terminológicos. *Revista Orbis*, (26), 125-142. Consultado de <http://ojs.revistaorbis.org.ve/index.php/orbis/article/view/105>
- Milne, M. J., & Byrch, C. (2011, December). Sustainability, environmental pragmatism and the triple bottom line: good question, wrong answer. In *The 10th Australasian Conference on Social and Environmental Accounting Research*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2020). *Sociedades BIC, Empresas con propósito*.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261, 1996.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Molleda, J. C., & Moreno, Á. (2008). Balancing public relations with socioeconomic and political environments in transition: Comparative, contextualized research in Colombia, Mexico, and Venezuela. *Journalism & Communication Monographs*, 10(2), 115-174.
- Monge, A. (2012): **Comunicación Inspirada en la Naturaleza**. Biomimicry Institute. http://www.esalq.usp.br/lepse/imgs/conteudo_thumb/Communication-inspired-by-nature.pdf
- Moody, M. (2008). Building a culture: The construction and evolution of venture philanthropy as a new organizational field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 324-352.
- Moratis, Lars, and Timo Cochiu (2011). *ISO 26000: The Business Guide to the New Standard on Social Responsibility*, Routledge.
- Moregó, V. F. (2019). ¿Triple Balance en agencias y consultoras de comunicación? *COMeIN: Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*, (85), 3.
- Moreno, Á., Lara, C. F., & Khalil, N. (2018). *Informe Gendercom: brechas y oportunidades de género en la profesión de gestión de la comunicación en España*. Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom.
- Moreno, A., Molleda, J. C., & Suárez, A. M. (2006). Comunicación estratégica y relaciones públicas en entornos socioeconómicos y políticos en transición: Estudio contextual comparativo en Colombia, México y Venezuela. *Razón y Palabra*, 11(51).
- Moreno, Á., Molleda, J. C., Álvarez-Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A., & Suarez-Monsalve, A. M. (2019). *Latin American Communication Monitor 2018-2019: Comunicación estratégica y sus retos: Fake news, confianza, Información para la toma de decisiones, liderazgo, satisfacción, estrés y compromiso laboral*. Resultados de una encuesta en 19 países.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M., & Álvarez-Nobell, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica:*

big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en, 17, 2016-2017.

- Moreno, A., Wiesenber, M., & Vercic, D. (2016). Excelencia en la Gestión de Comunicación. Análisis de los Departamentos de comunicación en España mediante el Comparative Excellence Framework (Excellence in Communication Management. Analysis of the Communication Departments in Spain through the Comparative Excellence Framework). *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(2), 1-15.
- Moreno, M. A. (2004, September). The role of public relations in public institutions of a late modern democracy. A poststructuralist approach to self-promotional discourse of identity in the Spanish public television. In *EUPRERA Annual Conference, Leipzig, Germany*.
- Morin, E., & Pakman, M. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present. *Urban studies*, 42(11), 2037-2053.
- Moya, I. M. D. S. (2103) Comunicação e sustentabilidade: uma questão estratégica. Lições da Rio+20. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2013, Manaus. São Paulo: Intercom. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1312-1.pdf>.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Mullen, J. (1997) 'Performance-based corporate philanthropy: how 'giving smart' can further corporate goals', *Public Relations Quarterly*, 42(2), 42-48.
- Muñiz-Velázquez, J. A & Pulido, C. M. (2019). The Routledge Handbook Of Positive Communication.
- Muñiz-Velázquez, J. A (2016). Comunicación positiva: comunicar para ser y hacernos felices. *Reflexiones, experiencias profesionales e investigaciones*, 95.
- Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, J. (2019). The Triple Bottom Line on Sustainable Product Innovation Performance in SMEs: A Mixed Methods Approach. *Sustainability*, 11(6), 1689.
- Murakami, T. (1992). Kyosei and the next generation of Japanese-style management. *Nomura Research Institute Quarterly*, 1(1992), 2-27.
- Murphy, P. (1991). The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. *Journal of Public Relations Research*, 3(1-4), 115-131.
- Murray, J. (2012). Choose your own master: Social enterprise, certifications, and benefit corporation statutes. *Am. U. Bus. L. Rev.*, 2, 1.
- Nadanyiova, M., & Das, S. (2020). Millennials as a Target Segment of Socially Responsible Communication within the Business Strategy. *Littera Scripta*, 13(1), 119-134.
- Negrón, I. P. (2008). *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable* (Doctoral dissertation). Universitat Jaume I, España.
- Newton, T., & Harte, G. (1997). Green business: technicist kitsch?. *Journal of Management Studies*, 34(1), 75-98.
- Nicholas, A. J., & Sacco, S. (2017). People, planet, profit: Benefit and B certified corporations-comprehension and outlook of business students.
- Nielander, W. A. (1980). *Práctica de las relaciones públicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- Noguera, G. C. (2011). *O meio ambiente na imprensa económica. Análise comparada de the economist e exame (1972-2002)* (Doctoral dissertation). Universidad de Navarra, España.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business ethics quarterly*, 14(2), 243-262.
- O'Dwyer, B (2001) 'Corporate Environmental Reporting', *Accountancy Ireland* 33(2): 18-19.

- Oliveira dos Santos, A., & Capriotti, P. (2019). El propósito de las relaciones públicas: de la persuasión a la influencia mutua. *Comunicació: revista de recerca i d'anàlisi*, 2019, vol. 36, núm. 2, p. 53-70.
- Oliveira, J. A. P. (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Olum, Y. (2004). Modern management theories and practices. *Uganda: Makerere University*.
- ONU Mujeres (2010). *Principios para el empoderamiento de las mujeres. La igualdad es buen negocio*. Consultado en: http://www.unwomen.org/~media/Headquarters/Attachments/Sections/Partnerships/Businesses%20and%20Foundations/Women-s-Empowerment-Principles_2011_es%20pdf.pdf
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE) (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: An OECD Scoreboard*. Publicación de la OCDE, París.
- Organización de las Naciones Unidas (2006): *Orientación sobre Buenas Prácticas para la presentación de Información sobre la Gobernanza de las Empresas*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. UNCTAD/ITE/TEB/2006/3. New York: Publicación de las Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2000). Documentos Asamblea General. 13 septiembre 2000. www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2000b). Carta de la Tierra. Disponible en http://www.earthcharterinaction.org/invent/images/uploads/echarter_spanish.pdf (recuperado el 05 de marzo de 2017).
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2013). Objetivos del Desarrollo del Milenio y más allá del 2015. Bajado 14 diciembre, 2014, desde <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). Declaración de Johannesburgo. Bajado 5 abril, 2015, desde http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSDsp_PD.htm.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2018). UN Global Compact Progress Report 2018.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2019). Río+20. ¿Qué es Río+20? El Futuro que queremos. Documento final. Bajado el 15 de abril del 2019 desde <http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas ONU (2015). Sustainable development. Knowledge Platform. Synthesis Report. Acuerdos 66. 19. Disponible en <https://sustainabledevelopment.un.org/>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2012), *Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012*. <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2011) Towards green growth: A summary for policy makers. OECD Meeting of the Council at Ministerial Level, Paris
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2015): Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda, España.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2004): Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. París: OCDE Publications.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2011): *Towards*
- Orts, E. W., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 215-233.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Otero Alvarado, M. T. (2002). Relaciones públicas e investigación. *Comunicación. Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura*, 1 (1), 99-115.
- Otero Alvarado, M. T. (2005). Los acontecimientos especiales como acciones de relaciones públicas: el ceremonial y el protocolo. *Comunicación organizacional: teorías y estudios* (pp. 123-162).
- Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). The collaborative economy. *Altimeter, United States*.
- Pacto Mundial ONU (2017). Pacto Mundial de Naciones Unidas una llamada a la acción para empresas sostenibles.
- Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business ethics: a European review*, 15(4), 352-364.
- Pantaleão, L. F., & Pinheiro, O. J. (2017). Radical Design for Sustainability: 'Personal Meaning' as the Fourth Bottom Line in Stuart Walker. *Proceedings of the International Symposium on Sustainable Design, Belo Horizonte, Brazil*, 1-4.
- Park, K. C. (2018). *B the change: Social companies, B Corps, and benefit corporations* (Doctoral dissertation). Princeton University, US.
- Parkinson, M. (2001). The prsa code of professional standards and member code of ethics: Why they are neither professional or ethical. *Public Relations Quarterly*, Fall, 2731.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Pasquier, M., & Villeneuve, J. P. (2007). Organizational barriers to transparency: A typology and analysis of organizational behaviour tending to prevent or restrict access to information. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 147-162.
- Pauli, G. (2017). *The Blue Economy 3.0: The marriage of science, innovation and entrepreneurship creates a new business model that transforms society*. Xlibris Corporation.
- Pauli, G., & Leal, A. G. (2011). *La economía azul: 10 años, 100 innovaciones, 100 millones de empleos: Un informe para el Club de Roma*. Tusquets.
- Pauli, G.A. (2010). *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Paradigm Publications, Taos, NM.
- Pava, M. L. (2007). A response to "getting to the bottom of 'triple bottom line'". *Business Ethics Quarterly*, 17(1), 105-110.
- Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the Future of Journalism. *Digital journalism*, 1(2), pp. 181-193.
- Pearce, D. W., A. Markandya and E. B. Barbier (1989). *Blueprint for a Green Economy*. London: Earthscan.
- Pecori, F. (2017). *Donne e scienza: il premio L'Oréal. Un modello contemporaneo per promuovere la presenza femminile* (PhD tesis) Università de Pise, Italia.
- Pereira, J. (2017). Blended Finance: What it is, how it works and how it is used.
- Pérez, R. A. (2015). Comunicación estratégica organizacional. ¿Estamos los teóricos complicando la vida a los profesionales? En Galindo, J. & Islas, O. (comps.), *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica* (pp. 263-302). Tenerife: Sociedad Latina de comunicación social.
- Pérez-Carrillo, E. (Coord) (2009): *Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Perramon, J. (2013). La transparencia: concepto, evolución y retos actuales. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 16, 11-27.

- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.
- Petit, A. (2013). *La responsabilité sociale de l'entreprise: enjeux, stratégies, impacts* (Doctoral dissertation). Université Paris, France *Sustainability reporting*.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.
- Phillips, R. A., & Reichart, J. (2000). The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. *Journal of business ethics*, 23(2), 185-197.
- Pieczka, M., & L'Etang, J. (2006). Public relations and the question of professionalism. *Public relations: Critical debates and contemporary practice*, 265-278.
- Piñuel J. L., Moya, J. A. G., Ascencio, C. L., & Vera, L. G. (2017). Perfiles de la investigación en proyectos de i+ d y tesis doctorales en área I de MapCom. In *Tendencias de la investigación universitaria española en Comunicación* (pp. 35-58). Thomson Reuters Aranzadi.
- Piñuel, J. L., Sánchez-Carrión, J. J., Peñafiel, C., Díaz Nosty, B., & Marzal, J. (2018). El estudio MapCom y la investigación en España en las Tesis Doctorales y Proyectos I+ D. *Proyecto I+ D Mapcom*.
- Piñuel-Raigada, J. L., & Gaitán Moya, J. A. (1995). *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- Place, K. R., & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165-173.
- Plowman, K. D., Wakefield, R. I., & Winchel, B. (2015). Digital publics: Tracking and reaching them. *Public Relations Review*, 41(2), 272-277.
- Polo-Martín, J. F. (2009). *La responsabilidad social corporativa de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina: modelos de actuación* (Doctoral dissertation). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht.
- Porto-Simões, C.; Dibb, S. y Fisk, R. (2005): Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing science*, 33(2), 153-168.
- Porto-Simões, R. (1992). Public relations as a political function: A Latin American view. *Public Relations Review*, 18(2), 189-200.
- Porto-Simões, R. (2001). *Relações públicas e micropolítica* (Vol. 64). Summus Editorial.
- Potts, T. (2004). Triple bottom line reporting: a tool for measuring, communicating, and facilitating change in local communities. In *Sustainability and Social Science: Round Table: Proceedings of Conference held in Sydney, NSW, December 2003*.
- Power, M. (1994). *The audit explosion* (No. 7). Demos.
- Power, S. (2015). *An applied ethics analysis of best practice tourism entrepreneurs* (Doctoral dissertation). University of Surrey, UK.
- Prahalad, C. K. (2009). *The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits*. FT Press.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (1999). Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development. *Ann Arbor*, 1001, 48109.
- Protest, D., & McCombs, M. E. (Eds.). (2016). *Agenda setting: Readings on media, public opinion, and policymaking*. Routledge.

- Publicidad, I. (2016). *Sostenibilidad, Comunicación y Valor Compartido* (Doctoral dissertation). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Raar, J. (2002). Environmental initiatives: towards triple-bottom line reporting. *Corporate communications: An international journal*.
- Rabin, J., & Miller, G. J. (Eds.). (2000). *Handbook of strategic management*. CRC Press.
- Raupp, J. (2004). The public sphere as central concept of public relations. *Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*, 309-316.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- Rawlins B. L.; Plowman K. y Stohlton E. (2005). A Comprehensive Approach to Prioritizing Stakeholders: A Synthesis of Stakeholder and Public Relations; Literature on Identifying and Prioritizing Stakeholders for Strategic Management. *Business Research Yearbook*, Vol. 12.
- Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations. *Institute for public relations*, 1-14.
- Rawlins, B. L. (2007). *Trust and PR practice*. Institute for Public Relations [Online]. Available: www.Instituteforpr.Org/Essential_Knowledge/Detail/Trust_and_Pr_Practice/(accessed November 28, 2009).
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.
- Raworth, Kate. *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing, 2017.
- Raynolds, L. T. (2002). Consumer/producer links in fair trade coffee networks. *Sociologia ruralis*, 42(4), 404-424.
- Rebeil, M. A. (2018). Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral. Razón y palabra, 22(100), 749-759. Recuperado de: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1128>
- Reiser, D. B. (2011). Benefit corporations-a sustainable form of organization. *Wake Forest L. Rev.*, 46, 591.
- Ribeiro-Fernandes, B (2012). A razão socioambiental das relações públicas. In: IX Congresso Lationamericano de Investigadores de la Comunicación (ALAIC), 9, 2012, Montevideo. Anais do IX Congresso Lationamericano de Investigadores de la Comunicación. Montevideo: ALAIC.
- Ribeiro-Fernandes, B. (2011). Sustentabilidade: o sagrado e o profano na comunicação empresarial. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 34, 2011, Recife. Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo: Intercom.
- Ribeiro-Fernandes, B. R. (2014). *Planejamento estratégico de comunicação para o licenciamento ambiental no Estado de São Paulo* (Doctoral dissertation). Universidade de São Paulo, Brasil.
- Richardson, N. A. (2015). *The adoption of sustainable marketing practices within the UK music festivals sector* (Doctoral dissertation). University of Leeds, UK.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Riorda, M. y Bertolila, S. (2020). *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Riorda, M., & Farré, M. (2012). *¡Ey, las ideologías existen!: Comunicación política y campañas electorales en América Latina*. Editorial Biblos.

- Rivadeneira Prada, R. (1992). *La opinión pública: análisis, estructura y métodos para su estudio*. México.
- Robertson, F. A., & Samy, M. (2015). Factors affecting the diffusion of integrated reporting—a UK FTSE 100 perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 190-223.
- Rocchi, S. (2005). Enhancing sustainable innovation by design. *An approach to the co-creation of economic, social and environmental value* (Doctoral dissertation). Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., ... & Foley, J. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and society*, 14(2).
- Rogers, K., & Hudson, B. (2011). The triple bottom line. *OD practitioner*, 43(4), 4.
- Rogers, M., & Ryan, R. (2001). The triple bottom line for sustainable community development. *Local Environment*, 6(3), 279-289.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Roth, K. (1996). European ethnology and intercultural communication. *Ethnologia Europaea*, 26, 3-16.
- Ruas Araujo, J. (2008). *Comunicación empresarial e institucional: una perspectiva comparada*. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Vigo. España
- Ruiz-Córdoba, M. (2020). *Greenwashing: El lado oculto de las apariencias* (Trabajo final de grado). Universidad de Sevilla, España.
- Ruiz-Mora, I. (2015). La Responsabilidad Social y la gestión proactiva de riesgos. Un binomio para prevenir crisis. *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos*, 111-126.
- Ruiz-Mora, I. M. (2013). *Relaciones con los públicos y responsabilidad social. Estudio de las grandes empresas en España* (Doctoral dissertation). Universidad de Málaga, España.
- Ruiz-Muñoz, M. J. & Ruiz-Mora I. M. (2018). Storytelling, branded content y Transcomunicación. Técnicas y herramientas para construir historias en la era de las narraciones digitales. *Congreso Internacional de Cultura Visual*.
- Sabeti, H. (2009). The emerging fourth sector. *Executive Summary*. Washington: Aspen Institute.
- Sabeti, H. (2011). The for-benefit enterprise. *Harvard Business Review*, 89(11), 98-104.
- Sachs, I. (1974). Environment and styles of development. *Economic and Political Weekly*, 828-837.
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211.
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2020). The Sustainable Development Goals and COVID-19. *Sustainable Development Report 2020*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sadi, G. (2019). Capacidades profesionales de las relaciones públicas. In E. Etkin (Ed.), *Gestión de la comunicación para organizaciones* (pp. 89-95). Crujía.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
- Salvador Peris, P. (2008). *Els relats de la natura: el mirall publicitari* (Doctoral dissertation). Universitat Pompeu Fabra.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*, cuarta edición Mc Grow Hill Interamericana.
- Sánchez, W. I. M. (2012). La noción de shareholder value y la teoría de los stakeholders: visión contemporánea del concepto de “interés social” desde una perspectiva de creación de valor. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 12(23), 67-78.

- Santos, J. J. G., & Gómez, S. M. M. (2016). La evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa: Revisión literaria. *Conciencia Tecnológica*, (51), 38-46.
- Sastre-Centeno, J. M., & Galiana, E. I. (2018). La economía colaborativa: un nuevo modelo económico. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (94), 219-250.
- Savitz, A. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. John Wiley & Sons.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues.
- Schmidheiny, S., & Timberlake, L. (1992). *Changing course: A global business perspective on development and the environment* (Vol. 1). MIT press.
- Schneider, B. L. (1985, junio). Issues Management - It Counts! *United States Banker*, pp. 41-42.
- Schwartz, M. S. (2003). The "ethics" of ethical investing. *Journal of business ethics*, 43(3), 195-213.
- Schwerin, D. A. (2000). Capitalismo consciente: como criar o sucesso do futuro inspirando-se na sabedoria do passado. Trad. De Mirtes F. de Oliveira Pinheiro. São Paulo, SP: Cultrix.
- Scolari, C. (2014): Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital. *Anuario AC/E de cultura digital*, 2014, 71-81.
- Scolari, C. (Ed.). (2015): *Ecología de los medios: entornos, evoluciones e interpretaciones*. Editorial Gedisa.
- Searson, E. M., & Johnson, M. A. (2010). Transparency laws and interactive public relations: An analysis of Latin American government Web sites. *Public relations review*, 36(2), 120-126.
- Secretaría General Iberoamericana y IE University - Center for the governance of change (2019). *Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica*.
- Seifter, H., Buswick, T., Scharmer, C. O., & Kaeufer, K. (2010). In front of the blank canvas: sensing emerging futures. *Journal of Business Strategy*.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335.
- Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A New Understanding of Happiness and Wellbeing and How To Achieve Them*.
- Senge, P. et al. (2007). *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. Trad. De Gilson César C. de Sousa. São Paulo, SP: Cultrix.
- Shao, C., Guan, Y., Wan, Z., Guo, C., Chu, C., & Ju, M. (2014). Performance and decomposition analyses of carbon emissions from industrial energy consumption in Tianjin, China. *Journal of Cleaner Production*, 64, 590-601.
- Shaw, E. & Carter S. Social entrepreneurship. *Journal of small business and enterprise development* (2007).
- Sierra, C. H. & Kuiru, N. (2014). Biomimesis: nuevos horizontes de sostenibilidad y tendencias globales de la praxis tecnocientífica en el mundo contemporáneo. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental (RIAA)*, vol. 5, nº 2, pp. 85-98
- Sierra, C. H. (2020). Re-descubriendo el mundo natural. La biomimesis en perspectiva (segunda edición). *Libros Universidad Nacional Abierta ya Distancia*, 1-449.
- Silos, J. Suárez, R. De la Colina, J.J. & Cuervo, C. (2020). Hacia la nueva gobernanza ESG: consejos de administración sostenibles. España: Forética

- Silver, J. J., Gray, N. J., Campbell, L. M., Fairbanks, L. W., & Gruby, R. L. (2015). Blue economy and competing discourses in international oceans governance. *The Journal of Environment & Development*, 24(2), 135-160.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Sisodia, R. S. (2011). Conscious Capitalism: A Better Way to Win: A Response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism". *California Management Review*, 53(3), 98-108.
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of consumer marketing*, 8(3), 19-35.
- Smith, V. P. B. (2012). Comunicação socioambiental: bases teóricas e aplicação nas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade das organizações. In: *Encontro Nacional da Anppas (ENANPPAS)*, 6, 2012, Belém. Anais do VI Encontro Nacional da Anppas, 2012. Belém: ANPPAS.
- Smith, V. P. B. (2012b). Environmental Communication and CSR Communication: the commonalities of two multidisciplinary research fields at the School of Communication and Arts (ECA) of the University of São Paulo (USP)". In: *World Symposium on Sustainable Development at Universities – WSSD-U-2012*, 1, 2012, Rio de Janeiro. Anais do World Symposium on Sustainable Development at Universities. Rio de Janeiro: WSSD-U-2012, 2012.
- Sriramesh, K. (2004). *Public relations in Asia: an anthology*. Singapore: Thomson Learning Asia.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (Eds.). (2003). *The global public relations handbook: Theory, research, and practice*. Routledge.
- Sriramesh, K., Zerfass, A., & Kim, J. N. (Eds.). (2013). *Public relations and communication management: current trends and emerging topics*. Routledge.
- Stahel, W.R., 2010. The performance economy, 2nd ed. Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York.
- Stanton, E. (1991). PR's future is here: worldwide, integrated communications. *Public Relations Quarterly*, 39, 46-47.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of business ethics*, 14(3), 207-217.
- Statman, M. (2008). The expressive nature of socially responsible investors. *Available at SSRN 1094068*.
- Stead J.G. & Stead W. E (2004). *Sustainable Strategic Management*. Sharp: Armonk.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62-81.
- Steurer, R., & Konrad, A. (2009). Business–society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 23-36.
- Szűcs, R. S., Csapó, Z., & Lehota, J. *Marketing And Consumer Protection Analysis Of Some Food Products Consumed By Young People* (Doctoral dissertation). University of Debrecen, Hungría.
- Tamayo-Cevallos, C. D., & Ruiz Malbarez, M. C. (2018). De la responsabilidad social empresarial al balance social. *Cofin Habana*, 12(1), 304-320.
- Taskforce, B. F. (2018). Better finance, better world. *Consultation Paper*.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of public relations research*, 26(5), 384-398.
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. Springer.

- Thakor, A. V., & Quinn, R. E. (2013). The economics of higher purpose. *ECGI-Finance Working Paper*, (395).
- Thompson, J. B. (1996). La teoría de la esfera pública. *Voces y culturas*, 10, 81-110.
- Tirole, J. (2018). Economics for the common good. *PANOECONOMICUS*, 65(2), 255-266.
- Tójar Hurtado, J. C., Velasco Martínez, L. C., & Estrada Vidal, L. I. (2015). Construcción y validación de una escala para la predisposición a compartir valores y principios de la Economía del Bien Común y la Educación Ambiental.
- Tójar-Hurtado, J.-C. y Velasco-Martínez, L.-C. (2019). Evaluación en Educación Ambiental y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En D. Limón (Dir.). *Ecociudadanía: Retos de la educación ambiental ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (pp. 127-143). Barcelona: Octaedro
- Toth, E. (2009). (Ed.) *The Future of Excellence in public relations and communication Management*. New York: Routledge.
- Tucker, K. y Trumpheller, B. (1993, noviembre). Building an issues management system. *Public Relations Journal*, pp. 36-37.
- Túñez-López, M. (2015). Modelo de simetría interactiva en Comunicación organizacional. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 5-7. doi:<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.14>.
- Turk, J. V. (1985). Information subsidies and influence. *Public Relations Review*, 11(3), 10-25.
- Turner, R. K., & Pearce, D. W. (1990). *The ethical foundations of sustainable economic development*. International Institute for Environment and Development.
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*, 18(88).
- Tur-Viñes, V., & Núñez-Gómez, P. (2018). Spanish Academic Research Groups in Communication. *Communication & Society*, 31(4), 173-192.
- Uvila, K. M. (2018). "Good for nature-good for you"?: values and sustainable food consumption-promoting sustainably produced food products to Finnish consumers. *Jyväskylä studies in business and economics*, (188).
- Unit, E. I. (2015). The blue economy: Growth, opportunity and a sustainable ocean economy. *Briefing Paper Prepared for the World Ocean Summit 2015*.
- United Nations Environment Programme (UNEP) (2011). Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication. *Nairobi, Kenya: UNEP*.
- Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación. *Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Universidad Nacional de La Plata-Buenos Aires. Recuperado de www.washingtonuranga.com.ar/http://tallerdeprocesos.blogspot.com/p/materiales.html.
- Uranga, W. (2011). Para pensar las estrategias en la planificación de la comunicación. *Recuperado el, 27*.
- Uranga, W. y Vargas T. (2020). *Planificación y gestión de procesos comunicacionales*. La Plata; Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social.
- Vachon, S., & Mao, Z. (2008). Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1552-1560.
- Van-Leuven, J. K., & Pratt, C. B. (1996). Public relations' role: Realities in Asia and in Africa south of the Sahara. *International public relations: A comparative analysis*, 93-106.
- Van-Riel, C. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. *Razón y palabra*, 34.
- Van-Ruler, B., Vercic, D., Bütschi, G., & Flodin, B. (2004). A first look for parameters of public relations in Europe. *Journal of public relations research*, 16(1), 1-34.

- Van-Ruler, B.; Vercic, D. (2004). Public relations and communication management in Europe. New Cork: Mouton de Gruyter.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of marketing*, 52(3), 58-74.
- Vardeman-Winter, J., & Place, K. R. (2017). Still a lily-white field of women: The state of workforce diversity in public relations practice and research. *Public Relations Review*, 43(2), 326-336.
- Varona-Madrid, F. (1994). Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Revista Diálogos*, 39.
- Verčič, D. & Zerfass, A. (2015). The comparative excellence framework for communication management. Paper to presented at the EUPRERA 2015 Annual Congress, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway, 1-3 October 2015.
- Verčič, D. & Zerfass, A. (2016). Conspicuous Corporate Social Responsibility. *Public Relations Journal*, 10(1), 1-22.
- Vercic, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. *International public relations: A comparative analysis*, 31-65.
- Verhoeven, P., & Verčič, D. (2017). Organising and communicating in hypermodern times. *Communication Director*, 13(4), 38-40.
- Vidaver-Cohen, D. & Altman B. (2000). Corporate citizenship in the new millennium: Foundation for an architecture of excellence. *Business and Society Review* 105.1 (2000): 145-168.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. De las ciencias.
- Vilaça, W. P. T. (2012). *A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico* (Doctoral dissertation). Universidade de São Paulo, Brasil.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Dinarés, M. (2006). *Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Forética.
- Vilar, M. M., & Cortés, J. P. (2010). Jerarquización y preferencia de valores en los estudiantes de secundaria= Hierarchical structuring and preference of values in the students of secondary. *REOP- Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 21(3), 603-616.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Anaya-Spain.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del Valor Intangible de las Empresas*. Ediciones
- Viñarás Abad, M., & Llorente Barroso, C. (2020). La investigación en Publicidad y Relaciones Públicas: tendencias en contenidos (2000-2020).
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2010). *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. John Wiley & Sons.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. *Recuperado Cuadernos de Administración/Facultad de Ciencias de la Administración/Universidad del Valle Periodicidad: semestral/ISSN impreso*, (0120-4645).
- Volk, S.C. and Zerfass, A. (2020), Management tools in corporate communication: a survey about tool use and reflections about the gap between theory and practice. *Journal of Communication Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2020-0011>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Warner, R., & Mandiberg, J. (2006). An update on affirmative businesses or social firms for people with mental illness. *Psychiatric Services*, 57(10), 1488-1492.

- Watson, T. (2014). *IPRA Code of Athens—The first international code of public relations ethics: Its development and implementation since 1965*. *Public relations review*, 40(4), 707-714.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., & Jackson, D. (1973). Algunos axiomas exploratorios de la comunicación humana. *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.
- Weber, O. (2005). Sustainability benchmarking of European banks and financial service organizations. *Corporate social responsibility and environmental management*, 12(2), 73-87.
- Weintraub Austin, E., & Pinkleton, B. E. (2006). Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs.
- Wheelen, T. and Hunger, J. D. (1987) *Strategic Management*, 2nd edn, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business strategy and the environment*, 10(1), 1-14.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & society*, 41(4), 393-414.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., & Agee, W. K. (2001). *Public Relations Strategies and Tactics*. 2º ed. New York: Harper and Row Pub. Inc.
- Wilcox, D. L., Cameron G T., & Xifra J. (2012). *Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas* 10 Ed Dennis Wilcox. Pearson: Madrid (España)
- Wilcox, d. L., Cameron, G. T. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.
- Wild, S., & van Staden, C. (2013, July). Integrated reporting: initial analysis of early reporters—an institutional theory approach. In *7th Asia Pacific interdisciplinary accounting research conference* (pp. 26-28).
- Williams, J. (2007). Revolution from the faculty lounge: The emergence of teacher-led schools and cooperatives. *Phi Delta Kappan*, 89(3), 210-216.
- Wirkus, A. D., & Rutfjäll Rittner, C. (2016). Controlling for Sustainability-Implementing the environmental, social and economic perspectives (Trabajo final de master). Uppsala University, Sweden.
- World Economic Forum. (2018). The future of jobs report 2018. Geneva: World Economic Forum.
- World Wild Fund for Nature (WWF) (2018). *Principles for a Sustainable BLUE ECONOMY* Disponible en http://wwf.panda.org/our_work/oceans/publications/sustainable_blue_economy_reports.cfm
- Wright, D. K. (1993). Enforcement dilemma: Voluntary nature of public relations codes. *Public Relations Review*, 19(1), 13-20.
- Xifra J. (2000). *Teories i models de les Relacions Públiques*. Edicions 3 i 4.
- Xifra J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.
- Xifra J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Historia y comunicación social*, 11, 229-240.
- Xifra J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética* (Vol. 149). Editorial UOC.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw Hill.
- Xifra, J., & Castillo, A. (2006). Forty years of doctoral public relations research in Spain: A quantitative study of dissertation contribution to theory development. *Public relations review*, 32(3), 302-308.

- Yang, A. (2018). Conceptualizing Strategic Engagement, A Stakeholder Perspective. *The Handbook of Communication Engagement*, 221.
- Yousuf, M. (2018). Media Engagement in Networked Environments. *The Handbook of Communication Engagement*, 253.
- Yunus, M. (2017). Social business entrepreneurs are the solution. In *The Future Makers* (pp. 219-225). Routledge.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zadek, S. (2012). Titans or titanic: Towards a public fiduciary. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(2), 207-230.
- Zadek, S. and H. Hummels (1998). Making Values Work, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 13, pp. 1373-1377.
- Zaharna, R. S. (2001). "In-awareness" approach to international public relations. *Public Relations Review*, 27(2), 135-148.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D. & Moreno, A. (2018), *European Communication Monitor 2018. Strategic Communication and the Challenges of Fake News, Trust, Leadership, Work Stress and Job Satisfaction*. Results of a Survey in 48 Countries, EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin, Brussels.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication*. Results of a survey in 44 countries. Brussels: EUPRERA/EACD
- Zúñiga, V. M., & Valido, R. Á. F. (2015). Caracterización de las agendas mediática y pública en las provincias cubanas entre 2011 y 2014: el caso de Santiago de Cuba. *Signo y pensamiento*, 34(67), 76-92.

Anexos

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Anexos

Sección I. Conclusiones

Conclusiones y reflexiones finales

*One way or the other, your actions will determine your fate, not mine.
I am nature, I will go on, I am prepared to evolve. Are you?"*

Conservation International

8.5. Constatación de hipótesis y resolución de las preguntas de investigación

Sobre finales del año 2020, la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* y el *Corporate Excellence* publicó el “*Global PR & Communications Model 2021*”, un modelo innovador que parte de la premisa de que nos encontramos en medio de la economía de los intangibles y la reputación, y que por ello es necesario definir una nueva ruta para la gestión de las RP, que responda a los desafíos organizacionales, pero sin dejar fuera los sociales y ambientales para mantener la legitimidad y la confianza que, en definitiva, acaban influyendo en la reputación organizacional.

Aquí retomamos entonces el valor del espacio de construcción de confianza de Edelman (2020b) en el que confluyen: lo que una organización ‘dice’ con lo que ‘hace’ en general y lo que ‘hace’ por sus públicos específicos, pero también por la sociedad e incluso por el planeta que comparte.

En definitiva, el 2020 se presenta como una crisis que abre la oportunidad para que más empresas den un paso al frente y asuman el compromiso social y ambiental. De no actuar, la emergencia ambiental (anunciada por informe 2019 de IPBES) y las severas consecuencias del COVID 19 (que ya se ha cobrado más de 1,7 millones de vidas en todo el mundo²³¹ y ha hundido la economía a nivel global), solo acabarán siendo dos olas de un mismo tsunami... arrasando con el escenario económico, político, ambiental y social a escala planetaria.

Sin embargo, en alerta proactividad y bajo lemas como *#EsElMomento* o *#TimeForAction*, se encuentra una comunidad de negocios que está desarrollando una nueva genética económica. Son empresas que responden a la anatomía que Sabeti (2011) definió para las *for-profit corporations* como arquetipos del emergente ‘Cuarto Sector’ de la economía; y que Elkington (1997) ya había enmarcado dentro de la perspectiva del triple impacto o balance. Triple, porque el foco de sus modelos de negocio ya no está en la obtención de retorno financiero

²³¹ RTVE Noticias. El mapa mundial del coronavirus. 29 de diciembre 2020. Consultado por última vez el 30 de diciembre 2020. Disponible en <http://bit.ly/3o9kV3m>

únicamente, sino que, además, abogan por la creación de valor para las personas y el medioambiente. Su éxito se mide entonces, a partir de lo que ‘hacen’ (y ‘dicen’) por la sociedad y la ‘casa común’.

En este ecosistema cohabitan las *B Corps* (certificadas como modelos de impacto socioambiental por la ONG norteamericana B Lab); las sociedades BIC (que solo existen hasta el momento bajo el marco regulatorio disponible en Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Perú e Italia); y aquellas incontables empresas que sin sello *B Corp* ni denominación legal, están trabajando alineadas al triple impacto y dentro del Cuarto Sector.

Ahora bien, para que estas empresas puedan diferenciarse; fortalecer sus niveles de *engagement* y desarrollar sus niveles de confianza y legitimidad por parte de sus públicos específicos, de sus *stakeholders* o públicos genéricos y de sus comunidades de interés y la esfera pública, adquiere relevancia el (re)diseño de una función de RP capaz de acompañar esos objetivos de triple impacto. Y escalar así los resultados de las empresas que han abandonado la primacía de los accionistas (Friedman, 1970) para trabajar por múltiples públicos que incluyen a la sociedad y el medioambiente (Freeman, 1984).

Esta Tesis Doctoral se inició con la profunda convicción de entender la crisis como oportunidad y se desarrolló con el fin de contribuir desde la Universidad al crecimiento del campo disciplinar y profesional de las relaciones públicas aplicadas a organizaciones sostenibles y a la sociedad en su conjunto. Un área de vacancia en la investigación que requiere atención, más investigación y discusión para poder acelerar la transformación profunda del sistema económico que dé paso a un capitalismo consciente, resiliente, regenerativo y sostenible.

Bajo este marco, el problema de investigación se propuso conocer *¿de qué modo se caracterizan las RP en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto?*

En tal sentido, entendiendo que el nuevo ADN de las RP debe atravesar la definición de los objetivos y, por ende, influir en cómo se planifica, se gestiona y se evalúa la función de comunicación, se formularon 5 sub-preguntas y sus correspondientes hipótesis de investigación que actuaron como hoja de ruta para el presente estudio.

Luego del desarrollo precedente, se detallan a continuación las conclusiones obtenidas y que nos permiten responder a las preguntas de investigación, constatar las hipótesis y dar cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos.

RQ1: ¿De qué manera se conceptualizan las RP en empresas de triple impacto?

H1: No existen antecedentes ni perspectivas teóricas en directa relación con las RP en empresas de triple impacto que constituyan un objeto de estudio sólido, claro y delimitado.

Hipótesis que ha sido validada por los casos de estudio porque:

Realizada una exhaustiva y profunda revisión documental de antecedentes y fuentes bibliográficas en los ámbitos académico y profesional norteamericanos, latinoamericanos y europeos, sobre perspectivas teóricas y conceptualizaciones con aportaciones en directa relación con nuestro objeto de estudio, los resultados sólo han presentado ‘piezas o trozos’ de teorías, modelos e ideas o guías aún poco estudiadas o que no están completamente vinculadas. Con todo ello, mediante una sistematización, jerarquización y relación se ha producido un primer corpus común coherente como *objeto de estudio sobre las RP en organizaciones sostenibles y específicamente, en empresas de triple impacto.*

A su vez, esta hipótesis nos ha posibilitado elaborar un marco teórico conceptual para la operacionalización de variables necesaria en la etapa empírica de la presente investigación, que dio respuesta al resto de objetivos específicos, sub-preguntas e hipótesis derivadas.

RQ2: Considerando la personalidad corporativa, los objetivos organizacionales y los intereses de múltiples públicos, ¿cómo se definen los objetivos de RP en las empresas de triple impacto?

H2: en este tipo de empresas, los objetivos de RP se encuentran alineados a los objetivos organizacionales y al perfil corporativo de triple impacto; y a su vez, se definen considerando los intereses de múltiples públicos.

Hipótesis que ha sido validada en los casos de estudio porque:

Los objetivos de RP sí parecen alinearse a los objetivos organizacionales y en su mayoría, las empresas aseguran contar con planes estratégicos que los vinculan. A su vez, la definición de objetivos se encuentra atravesada por el perfil corporativo de triple impacto y los intereses de múltiples públicos.

- La principal característica de estas empresas es la definición de su propósito social y ambiental, sumado a su interés en seguir mejorando el desempeño en esta misma línea.
- Existe un claro desarrollo de estrategias alineadas al cumplimiento de principios éticos y el aumento del bienestar de las personas. Lo cual repercute, por ejemplo, en el bajo nivel de existencia del fenómeno del *techo de cristal* en estas organizaciones y sus departamentos de RP.
- Las áreas de impacto: gobernanza, trabajadores/as, clientes/as, comunidad y medioambiente son relevantes para la gestión de RP.

- Tanto los públicos específicos, los *stakeholders* o públicos genéricos (incluido el medioambiente), las comunidades de interés y la esfera pública resultan relevantes para la función de RP.
- Impera el modelo de motivación mixta o el modelo simétrico bidireccional, que implica en RP la gestión de intereses a partir de la búsqueda del entendimiento y el beneficio mutuo.
- El contexto social y el ambiental son relevantes para la función de la RP, incluso más que el contexto económico.
- Los niveles de *engagement* afectivo son más profundos e implican compromisos emocionales positivos que superan el simple agrado o la atracción por la marca; e incluso se avanza al nivel que involucra la participación en las actividades organizacionales.

Sin embargo, los resultados observados en los casos de estudio dan cuenta de la existencia de dos factores que podrían condicionar el cumplimiento de la hipótesis:

- Todavía hay empresas que no analizan sus múltiples públicos, ni han alcanzado el nivel más profundo de análisis (que implica la identificación, caracterización, segmentación y jerarquización) de los públicos específicos, las comunidades de interés y la esfera pública; o jerarquizando los públicos genéricos.
- Las empresas de triple impacto están conversando o interesadas en conversar sobre todo con sus comunidades de interés y seguidamente, con sus públicos específicos y con muy bajo interés en los *stakeholders* y en la esfera pública.

RQ3: A partir de las funciones que desempeñan, la perspectiva de planificación y los contextos dinámicos ¿cómo se planifican las RP en las empresas de triple impacto?

H3: la *planificación* de las RP responde a una función asesora y se inscribe bajo la perspectiva prospectiva. A su vez, considera relevante atender sobre todo a los contextos social, económico y ambiental.

Hipótesis que ha sido validada por los casos de estudio sólo en parte porque:

La planificación de las RP efectivamente responde a una función asesora, ya que:

- Las RP reportan directamente a la cúpula organizacional o son miembros del comité directivo.
- Sus presidentes/as o CEO siguen en gran medida las recomendaciones de la función de comunicación.
- Los/las responsables de RP participan siempre de las reuniones directivas de alto nivel sobre planificación estratégica organizacional.

Respecto a la perspectiva de planificación bajo la que se inscribe, si bien se ha dejado muy atrás el modelo normativo, aún predomina la planificación estratégica por encima de la prospectiva. Sin embargo, esta última viene ganando terreno: a) respecto de los *líderes del proceso*, desde los altos niveles ejecutivos *hacia* los espacios colaborativos; b) en el *punto de partida*, desde el análisis situacional que se proyecta al futuro *hacia* una construcción de imágenes de futuro; y c) en la importancia respecto del *uso del tiempo*, desde el ajuste y la adaptación a la demanda de gestión *hacia* el largo plazo.

Respecto a la *relevancia de los contextos organizacionales* para la planificación estratégica de las RP, vemos que nuestra hipótesis sí es válida ya que:

- el contexto social, el ambiental y el económico son los más relevantes para la gestión de RP en este tipo de empresas. A su vez, el contexto económico aparenta ser menos relevante que el social y el ambiental y los contextos mediático, tecnológico y político cobran cada vez menos fuerza entre los aspectos más importantes para la gestión de RP.

Finalmente, en estos contextos emergen agendas y temas que pueden volverse críticos para la empresa y se conocen como *issues*. Las empresas destacan como *issues* más relevantes para ser identificados y monitoreados a: las acciones e impactos en el medioambiente, la sociedad y la economía y las características generales de la empresa y de los productos o servicios. Sin embargo, en algunos casos los *issues* anteriores no resultan importantes para su gestión de RP, lo cual muestra lo dinámico que resulta el modelo de gestión de agendas.

Aunque la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) no destacan como *issues* a: la producción y consumo responsable (ODS#12); al trabajo decente y crecimiento económico (ODS#8); a alianzas para lograr objetivos (ODS#17); a la equidad de género (ODS#5) y a acciones por el clima (ODS#13), resulta evidente que es muy importante contribuir a su logro.

RQ4: ¿Qué modelo, actividades y procesos caracterizan a la gestión de RP en las empresas de triple impacto?

H4: las actividades y procesos que caracterizan a la *gestión* de las RP se encuentran atravesados por el modelo de motivación mixta; por una estrategia de comunicación con perfil de identidad alineada a perspectiva del triple impacto y por las tendencias del campo disciplinar de las RP en la actualidad.

Hipótesis que ha sido validada por los casos de estudio porque:

El modelo de gestión de las RP mayormente utilizado en las empresas de triple impacto es el de motivación mixta y queda demostrado en los siguientes resultados:

- Los objetivos de RP procuran mayormente fomentar la negociación y el compromiso con múltiples públicos para encontrar un terreno común, una zona de acuerdo, de integración, de doble ganador/a (*win-win zone*). Lo cual responde al ‘modelo de motivación mixta’ que implica el cumplimiento de los objetivos organizacionales mientras se procura, al mismo tiempo, ayudar a otros públicos a lograr los propios.
- Este modelo de motivación mixta se plantea como una evolución ya que combina el interés por el cumplimiento de objetivos organizacionales del modelo asimétrico y por la zona de entendimiento mutuo del modelo simétrico bidireccional. Se trata de empresas que procuran alcanzar la comprensión y el entendimiento mutuo, pero ello implica que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos.
- La bidireccionalidad del modelo de gestión de las RP se refleja en las empresas que consideran estar logrando un ‘nivel de *engagement* afectivo más profundo’ y las que buscan alcanzar el máximo nivel que implica la participación de los públicos en las actividades organizacionales. Además, todos los públicos definidos resultan relevantes para la función de RP. Sin embargo, un factor que puede condicionar el logro del modelo de motivación mixta es que las empresas están conversando o interesadas en conversar sobre todo con sus comunidades de interés y en menor medida, con sus públicos específicos, sus *stakeholders* y con la esfera pública.
- Se están creando espacios colaborativos para llevar adelante procesos de planificación prospectiva.

La gestión de RP se encuentra atravesada por una estrategia de comunicación del perfil de identidad coherente con la perspectiva de triple impacto ya que:

- Las empresas prefieren asociarse a las características de la comunidad de empresas de triple impacto para comunicar su perfil institucional.
- Se identifican como: responsables, sostenibles, innovadoras, transparentes, creativas, confiables, inclusivas y dinámicas (rasgos identitarios).
- Entre los atributos que las diferencian de los competidores se destacan que: trabajan con propósito; ofrecen productos o servicios de alta calidad; generan impacto social y ambiental positivo; cuentan con un modelo de impacto y contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Los valores institucionales destacados son responsabilidad, protección, respeto, justicia (social y ambiental), equidad de género, honestidad y cooperación.

La gestión de las RP responde a las tendencias del campo disciplinar en la actualidad porque:

- Entre las áreas de trabajo más significativas (comunicaciones de: marketing, digital y *social media*, e integral; RSC y desarrollo sostenible; consultoría/*coaching*; relaciones con la comunidad y comunicación interna) destacan aquellas que priorizan la visión integral de la gestión de RP, la sostenibilidad y el relacionamiento más directo con múltiples públicos. Sin embargo, la comunicación transaccional (heredera del marketing) sigue siendo significativa.
- Por otra parte, las áreas de trabajo que menor tiempo ocupan a los/las profesionales de RP son aquellas: reactivas a los contextos (comunicación de crisis); con una visión utilitarista de las estrategias de imagen asociada (patrocinio y mecenazgo); o hiper segmentadas y un tanto reduccionistas del impacto de la comunicación (comunicación internacional y comunicación financiera; relaciones con inversores).
- Los canales e instrumentos más relevantes para comunicarse con sus múltiples públicos combinan las tendencias que plantean el avance de la virtualidad; las perspectivas más bidireccionales y la revalorización de la comunicación personalizada (medios digitales y *social media*); comunicación online vía webs, e-mail, intranets; comunicación cara a cara; eventos y medios de comunicación online (diarios y revistas).

RQ5: ¿Cómo se evalúan los impactos de las RP en las empresas de triple impacto?

H5: la *evaluación* de las RP es constante, dinámica e integral ya que mide continuamente los resultados e impactos positivos, negativos, esperados a nivel organizacional, social y medioambiental.

Hipótesis que ha sido validada por los casos de estudio sólo en parte porque:

- Las organizaciones sostenibles miden y evalúan los resultados de la gestión de comunicación de manera continua (evaluación de proceso).
- Además, miden y comunican sobre todo los impactos positivos y esperados o previstos; y comienzan a medir y comunicar los impactos negativos e imprevistos.
- Todos los niveles de medición y evaluación de la gestión de RP son importantes. Y, de hecho, el más relevante resulta ser aquel que incluye el bienestar del personal como la métrica de los logros alcanzados (nivel de impactos organizacionales). Sin embargo, esto no asegura la medición de impactos en otros públicos como la sociedad y el medioambiente.
- Por ello, profundizamos el análisis y listamos un conjunto de indicadores de impacto relacionados a los objetivos organizacionales, pero también

socioambientales para conocer la relevancia aportada a su medición. Los resultados arrojaron que resulta relevante medir prioritariamente la retención y lealtad de los/las clientes/as; el aumento del bienestar de las personas y la mejora de la calidad ambiental. Incluso, aunque también es relevante, el ahorro de costos ha sido desplazado al último lugar del listado.

- En una segunda etapa analizamos las herramientas que se utilizan para medir dichos impactos y los resultados mostraron que prevalecen: el monitoreo de redes sociales; la observación, las encuestas, las entrevistas y el monitoreo de medios. Lo cual coincide con las áreas de trabajo y los canales e instrumentos más utilizados por estas empresas.

8.6. Premisas para un perfil de RP en organizaciones sostenibles

A partir de la construcción de la teoría del objeto y de los resultados de la investigación empírica en los distintos casos de estudio, proponemos un conjunto de premisas descriptivas de la gestión de las RP en organizaciones sostenibles, particularmente en empresas de triple impacto.

Consideramos como un aporte sustancial a la definición de un perfil de identidad organizacional, de una planificación y de una gestión y evaluación de las RP en el ecosistema del Cuarto Sector de la economía, lo siguiente:

Sobre el Perfil de Identidad (el ‘value pack’ de las empresas de triple impacto):

- i. Entre sus *rasgos de personalidad* destacan los conceptos de: sostenibilidad, responsabilidad, inclusión, colaboración, confiabilidad, transparencia, dinamismo, creatividad, participación e innovación.
- j. Se diferencian de sus competidores (*atributos competitivos*) por: ofrecer productos o servicios de alta calidad a partir de un propósito que genera valor social y ambiental desde el Cuarto Sector de la economía. Lo hacen desarrollando un modelo de negocios de triple impacto que, a su vez, contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En concreto, utilizan la fuerza del mercado para resolver problemas socioambientales y confían en el poder de las alianzas para brindar más y mejores soluciones.
- k. Los *valores* que atraviesan su devenir cotidiano son: responsabilidad, respeto, protección, justicia (social y ambiental), inclusión, equidad de género, honestidad y cooperación.
- l. El *propósito* es la base de las estrategias corporativas y de RP. El ‘hacer’ y el ‘decir’ organizacional se vincula fuertemente con el impacto social, ético y ambiental.

Sobre la planificación de las RP:

- o. Más allá de su rol técnico, las RP desempeñan una *función asesora, estratégica y directiva* que implica un alto nivel de influencia en la toma de decisiones corporativas. Los perfiles ejecutivos entienden a la comunicación como una aliada para el diseño, la ejecución y la evaluación de la estrategia organizacional.
- p. La planificación de las RP es cada vez más *prospectiva*. Esto significa que se involucran nuevos actores para construir de manera colaborativa, posibles escenarios que evolucionan hacia el futuro deseado. Además, para que las organizaciones sean resilientes al cambio, se revaloriza el largo plazo y la flexibilidad durante el proceso.
- q. Los *múltiples contextos* (y haciendo foco en los sociales, ambientales y económicos); los temas que conforman las *agendas* (política, mediática y social) y sobre todo los *issues* que emergen, son identificados y monitoreados (utilizando técnicas como la observación, el seguimiento de redes sociales, entrevistas, encuestas, etc.) para evitar crisis y aprovechar oportunidades. Esta es una de las ventajas de la planificación dinámica.
- r. Cada uno de los *públicos* que conforman el ecosistema en el que cohabita la empresa es relevante para la gestión corporativa y de RP. Hablamos de los públicos específicos, los *stakeholders* o públicos genéricos, las comunidades de interés y la esfera pública. Esto significa que las empresas identifican, caracterizan y jerarquizan a todos sus públicos para conocerlos y facilitar el desarrollo de los vínculos de confianza.
- s. Resulta muy importante desarrollar la *confianza* en la marca, en quienes la lideran, en el sector económico en el que se inserta y en la comunidad de empresas de triple impacto. Con lo cual, se comprometen a cumplir con los principios éticos poniendo énfasis en la *transparencia*.
- t. Los *objetivos de RP* están alineados a los organizacionales de triple impacto a través de *planes estratégicos y operativos e indicadores* que permiten evaluar el aporte de dicha vinculación.
- u. Los *objetivos de RP* se formulan para escalar el propósito social y/o ambiental que persigue la empresa y en su horizonte se encuentra una mirada amplia de los públicos y sus intereses. En definitiva, procuran contribuir al bienestar de las personas y del planeta asegurando la sostenibilidad económica de la empresa.

Sobre la gestión de las RP:

- m. Ella parte de los modelos simétricos y bidireccionales, pero, sobre todo desde la evolución que plantea el *modelo híbrido de motivación mixta*. Esta perspectiva aboga por una gestión de RP que procure el logro de los objetivos organizacionales, mientras colabora con el alcance de los objetivos de los

públicos (y viceversa). De por sí, en las empresas de triple impacto, el éxito se mide en función del valor creado para las personas y el medioambiente y no solo en términos de beneficios económicos.

- n. A partir de este modelo de gestión, las RP trabajan para alcanzar el máximo nivel de *engagement*: los públicos participan de las actividades de la organización. Y aquellos que aún no han llegado a la cima, se encuentran apenas un escalón más abajo: su compromiso se traduce en sentimientos positivos (como entusiasmo, emoción, orgullo, pasión, etc.) que superan el simple agrado o atracción por la marca y, como resultado, hablan bien de ella, difunden su voz, invitan a otras personas a conocerla, etc.
- o. La empresa está generando *conversaciones* con sus múltiples públicos. Lo cual significa que está escuchando y hablando con ellos.
- p. Se ha definido colaborativamente el *perfil de la identidad corporativa* (rasgos de personalidad, atributos competitivos y valores) y elige las siguientes *estrategias para comunicar*: por un lado, se asocia a las características propias de la comunidad de empresas de triple impacto y por otro lado, se diferencia de los competidores que no están dentro de dicha comunidad.
- q. Atendiendo al perfil de identidad y las tendencias en comunicación, las *áreas de trabajo* de quienes se ocupan de las RP priorizan el desarrollo de una comunicación (virtual, pero también cara a cara) asociada a la sostenibilidad y la gestión de relaciones con múltiples públicos. Por ejemplo, trabajan principalmente en comunicación digital; comunicación de la sostenibilidad y el triple impacto; consultoría/*coaching*; comunicación interna; relaciones con la comunidad, etc. Además, la comunicación transaccional (típica del marketing clásico) está perdiendo relevancia para avanzar hacia una perspectiva más alineada al marketing relacional o social. También se deja atrás la comunicación utilitarista y limitada de la RSC, la filantropía, el patrocinio y el mecenazgo.
- r. Desde una mirada más transmedial e innovadora, se emplean *canales e instrumentos* de comunicación con los múltiples públicos que facilitan la conversación; animan a la producción de nuevos contenidos por parte de los/las consumidores/as (prosumidores/as) para enriquecer las historias de la marca; combinan la virtualidad y revalorizan la comunicación personalizada. Por ello, priman (en igual proporción) los medios digitales y redes sociales; la comunicación cara a cara, los eventos y la comunicación no verbal.

Sobre la evaluación de las RP:

- k. La evaluación se realiza antes de comenzar el proceso (evaluación diagnóstica) para conocer el ‘punto cero’ desde el cual se parte; durante todo el recorrido para realizar los ajustes necesarios a partir de los resultados (evaluación formativa o de proceso); y al final (evaluación sumativa) con el fin de analizar el logro de los objetivos planteados.
- l. Se entiende la evaluación como un *ciclo dinámico de retroalimentación* que informa sobre los *issues* en los diversos contextos y sobre el impacto de la estrategia aportando la inteligencia esencial para la toma de decisiones, tanto de la cúpula directiva, como de la función de RP.
- m. Se miden y comunican a los múltiples públicos los impactos *positivos y esperados*, pero también *negativos e inesperados* en todos los *niveles de evaluación*. Lo cual implica la evaluación de los resultados de la gestión de las RP a nivel de: *inputs* o entradas, actividades, *outputs* o salidas, *outtakes*, resultados e impactos (organizacionales, sociales y ambientales).
- n. En definitiva, por medio de diversas técnicas (por ejemplo, monitoreo de redes sociales, observación, encuestas, entrevistas, etc.) se analizan los impactos organizacionales, sociales y ambientales (nivel de evaluación más profundo) a partir de *indicadores* que incluyen, desde el ahorro de costos y el nivel de lealtad de quienes consumen la marca, hasta la mejora del bienestar de las personas y de la calidad ambiental.
- o. En síntesis, los KPI no solo brindan información sobre el desempeño de la función, sino también de la organización; que, en este caso persigue un propósito social y/o ambiental.

8.7. Futuras líneas de investigación: las RP en el Cuarto Sector de la Economía, un emergente también para el estudio

Este recorrido comenzó colmado de tensiones, preguntas y supuestos. El esfuerzo investigativo arroja evidencias que permiten ofrecer aportes, pero también discutir y volver a preguntar...

En esa línea y con absoluta gratitud por lo que supe cosechar de otros, sumamos como cierre un conjunto de tópicos que seguramente serán el germen de un fértil y necesitado campo de estudio que se configura. Destacamos entonces a continuación otras líneas de investigación susceptibles de seguir desarrollando y potenciando el aporte de las RP en organizaciones sostenibles, tales como:

- El rol asesor y directivo de las RP en empresas de triple impacto.
- La vinculación entre los objetivos de RP y el propósito organizacional.
- Los efectos del propósito organizacional en la confianza y la legitimidad social.

- La economía de los intangibles y sus efectos en la gestión de RP.
- La relación entre el perfil de identidad de una empresa con propósito y el perfil de los *millennials* y *centennials*.
- Los nuevos liderazgos y la gestión de las motivaciones en el Cuarto Sector.
- Las narrativas transmedia en las empresas de triple impacto.
- La gestión de *issues* en empresas del Cuarto Sector de la economía.
- El impacto de los ODS en la gestión de RP.
- Las nuevas economías, las estrategias de los *Think Tanks* y las RP.
- Los modelos de innovación social y el *design thinking* para la planificación prospectiva.
- Tácticas y estrategias de PR en marcas con propósito.
- Estrategias de creatividad bioinspiradas para las RP en organizaciones sostenibles.
- Las RP y la biología como aliadas estratégicas para la gestión corporativa circular, regenerativa y resiliente.

Otra línea de trabajo que consideramos interesante para futuras investigaciones es ampliar los casos de estudio para seguir confirmando la efectividad de las premisas hasta aquí alcanzados y abogar para que este tipo de organizaciones sean objeto de análisis y reflexión en ámbitos de investigación y docencia y en el ejercicio profesional.

Queda también pendiente el desafío de hacer de los resultados una contribución a la ciencia abierta y pública para lo cual, en los próximos meses, continuaremos con la publicación de esta investigación en revistas científicas especializadas en comunicación y/o en *management*; participando en eventos académicos y profesionales; programas y talleres de formación; etc. Además, el material recopilado podría ser la semilla de un libro sobre RP para organizaciones sostenibles; que vemos como una necesidad e interesante contribución.

8.8. Desafíos y reflexiones finales: la comunicación que coevoluciona

Finalmente, este punto genera sin duda sensaciones encontradas por la felicidad y la ansiedad que suscita culminar una etapa de profundo aprendizaje que, a la vez, abre las puertas a nuevos comienzos..., como el propio ciclo de la vida. Se aproximan aires de cambio, nuevos retos profesionales y académicos que nos sumergen en caminos poco explorados, un tanto inciertos y complejos como los contextos en los

que cohabitamos, pero intrigantes y desafiantes. Más cuando somos almas inquietas.

Seguramente la lectura y relectura detallada de esta Tesis deja entrever aspectos para mejorar y profundizar, propios del proceso de búsqueda en el que nos hemos implicado a lo largo del Programa de Doctorado. Pero, frente al producto final, sabemos que lo más valioso ha sido el propio camino de aprendizaje en el que hemos logrado (y lo hemos hecho con ayuda) a superar cada etapa con dedicación, paciencia y esmero para obtener un resultado acorde con los objetivos planteados y nuestras propias expectativas (que muchas veces parecen inalcanzables).

... y así, en medio de un año que nos ha desestabilizado y movilizado desde las entrañas, estamos cerrando esta aventura con la convicción aún más fortalecida de aferrarnos a las oportunidades que se presentan para seguir aportando desde la vocación y el saber al campo de la comunicación y las relaciones públicas y también al mundo que compartimos. Los contextos **ESTÁN CAMBIANDO...** Las organizaciones **ESTÁN CAMBIANDO...** ¡Las RP también **ESTÁN CAMBIANDO!**

Por ello, lo que más nos moviliza es acompañar desde las RP a las organizaciones y al entramado económico, social y ambiental que las contiene, para *coevolucionar* aprendiendo de la sabiduría de la naturaleza. La coevolución se da cuando dos o más especies se ven afectadas por una evolución recíproca, es decir que atraviesan una evolución en forma conjunta para lograr beneficios mutuos y asegurar su supervivencia. Por ejemplo, hay quienes dicen que el colibrí adapta su pico para alcanzar el polen y la flor modifica su morfología al pico del colibrí que la poliniza.



Coevolución entre el colibrí y la flor. Cortesía de Carolina Veloso Ferreira.

Bioinspirados podemos rediseñar colaborativamente el modelo capitalista del que hemos sido cómplices y hoy somos víctimas de sus consecuencias.

Las futuras investigaciones ya no versarán sobre cómo las empresas están desarrollando y comunicando acciones puntuales de Responsabilidad Social Empresarial, sostenibilidad o cómo se están gestionando los *stakeholders*; sino más bien sobre ***cómo las relaciones públicas están contribuyendo a la mejora del bienestar social y la calidad ambiental en organizaciones sostenibles.***

***Una vez más, como en el ciclo natural de la vida en la Tierra...,
damos fin a algo que vuelve a empezar.***



María Belén Barroso

La Cala del Moral, Málaga.
13 de enero del 2021.

Sección II. Base de datos resultados

Acceso a las bases de datos (SPSS), gráficos y tablas en bruto:

<https://bit.ly/anexostesisbarroso>



Sección III. Cuestionario final

Codificación

- ☐ Preguntas en las que las personas encuestadas pueden marcar más de una opción.
- ☐ Preguntas donde las personas encuestadas pueden elegir solo una opción.

Título

Primer estudio internacional sobre gestión de RP en empresas de triple impacto

First international study on public relations management in triple bottom line businesses

Descripción

[Continue in English]

¡Queremos conocer cómo se comunican las mejores empresas para las personas y el planeta!

La investigación se realiza en el marco de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la *Universidad de Málaga (España)* y aborda desafíos para la comunicación en empresas de triple impacto tales como: nuevos perfiles organizacionales, género, confianza, transparencia, ética, valores, biomímesis, Objetivos del Desarrollo Sostenible e innovación.

Nos interesa la participación de personas que realicen funciones y/o actividades de RP/comunicación estratégica (CEOs, gerentes-as, directores-as, jefes-as, miembros de equipos, consultores-as, etc.).

La encuesta es anónima y no deberá identificar a la empresa sobre la cual responde. Le llevará aproximadamente 30 minutos y sus datos serán tratados bajo estricta confidencialidad, con fines académicos no comerciales y si le interesa le enviaremos los resultados finales.

¡Muchas gracias por tu contribución!

Equipo de investigación: María Belén Barroso, Antonio Castillo Esparcia y Juan Carlos Tojar Hurtado (Universidad de Málaga, España).

Bloque 1: PREGUNTAS FILTRO. perfil de la muestra (parte I)

Sección 0 – DEMOGRÁFICOS I

QoA

¿Cuál es su puesto de trabajo?

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Presidente-a/ CEO con funciones de comunicación	☐
Director-a / Gerente-a / Responsable de comunicación	☐
Jefe-a de equipo/ Jefe-a de unidad de comunicación	☐
Miembro de equipo de comunicación	☐
Consultor-a externo-a de comunicación*	☐
Otro cargo con funciones de comunicación	☐
No desempeño funciones de comunicación**	☐

* Mensaje en caso de elegir esta opción: “En caso de desempeñarse como consultor-a responda la encuesta en nombre de una de sus empresas B/ B Corp/ empresa de triple impacto a la cual asesora en comunicación”

** En caso de elegir esta opción, se finaliza la encuesta con el siguiente mensaje:

Muchas gracias por tu interés en participar. Este estudio está dirigido a Presidentes-as/CEOs con funciones de comunicación, Directores-as, Gerentes-as/Responsables de comunicación, Jefes-as de equipo/Jefes-as de unidad de comunicación, Miembros de equipos de comunicación, Consultores-as externos de comunicación, u otros cargos con funciones de comunicación.

De todos modos, si desea recibir los resultados finales, por favor complete su dirección de correo electrónico.

Su correo electrónico: []

Por favor, envíe este cuestionario a quien considere cumple con el perfil para que pueda participar.

QoB	
Su organización corresponde a una	
Empresa B/ B Corp certificada	☐
Empresa con Sello B Pendiente	☐
Empresa sostenible/ de triple impacto/ de beneficio o interés colectivo	☐
Empresa tradicional que realiza acciones de impacto socioambiental positivo	☐
Organización sin fines de lucro*	☐
Organismo estatal/ público*	☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

* En caso de elegir estas opciones, se finaliza la encuesta con el siguiente mensaje:

Muchas gracias por tu interés en participar. Este estudio está dirigido a empresas de triple impacto. De todos modos, si desea recibir los resultados finales, por favor complete su dirección de correo electrónico.

Su correo electrónico: []

Por favor, envíe este cuestionario a quien considere cumple con el perfil para que pueda participar.

BLOQUE 2: PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN

Sección 1: OBJETIVOS DE RP

OE1: Analizar de qué manera se definen los objetivos de comunicación en las empresas de triple impacto a partir de: la personalidad corporativa, los objetivos organizacionales y los intereses de múltiples públicos.

RQ1: Considerando la personalidad corporativa, los objetivos organizacionales y los intereses de múltiples públicos, ¿cómo se definen los objetivos de RP en las empresas de triple impacto?

Variables	dimensiones	Indicadores	Nº de pregunta
Objetivos de RP	Personalidad y carácter de la empresa	Características según tipo de empresa	Q1
		Estrategias organizacionales	Q2
		Equidad de género	Q3 A y B
		Confianza	Q4
		Transparencia	Q5
	Objetivos organizacionales	Relevancia de las áreas de impacto (de la EIB) en la gestión de RP	Q6
		Correlación entre los objetivos del negocio y de RP	Q7
	Gestión de motivaciones: múltiples públicos	Relevancia por tipo	Q8
		Nivel de análisis	Q9



PERSONALIDAD Y CARÁCTER DE LA ORGANIZACIÓN

CARACTERÍSTICAS SEGÚN TIPO DE EMPRESA

Q1

¿Qué características definen a su empresa?

Forma parte del Cuarto Sector de la economía

☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Es una empresa de beneficio e interés colectivo (BIC)	☐
Mide su impacto y opera con altos estándares de gestión	☐
Considera el impacto de sus decisiones comerciales en todas las partes interesadas y no solo para sus accionistas	☐
Su propósito es crear impacto positivo en la sociedad	☐
Su propósito es crear impacto positivo en el medio ambiente	☐
Se compromete a seguir aumentando su desempeño socioambiental	☐
Se considera interdependiente a otras empresas	☐
Resulta atractiva para talentos que conforman sus equipos de trabajo	☐
Su objetivo es generar retorno financiero, pero le interesa crear impacto positivo socioambiental	☐

RQ: Los/las profesionales de las RP en empresas de triple impacto ¿identifican las mismas características para las empresas de triple impacto?

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES: biomímesis, valores, ética, género, comunicación positiva, confianza y transparencia

Q2

¿Cuáles de las siguientes estrategias implementa su empresa? Por favor elija hasta TRES (3) con mayor nivel de desarrollo

Emular el <u>genio de la naturaleza</u> para la creación de diseños innovadores, procesos y tecnologías ofreciendo soluciones sostenibles para los problemas humanos (Biomímesis)	☐
Gestionar por <u>valores</u> (libertad, democracia, justicia económica y social, etc.)	☐
Gestionar a partir del cumplimiento de <u>principios éticos</u> tales como integridad, respeto, transparencia, etc.	☐
Aumentar el <u>bienestar</u> de las personas generando emociones positivas, compromiso, sentido, relaciones personales positivas, reconocimiento y reflexión por los logros alcanzados.	☐
Actuar por la <u>equidad de género</u> , eliminar el techo de cristal y empoderar a las mujeres	☐
Desarrollar la <u>confianza</u> de los actores hacia la organización en sus distintos niveles (líderes, marca, sector económico, etc.)	☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Ser <u>transparente</u> brindando acceso a información, incluso aquella que puede no ser conveniente para compartir públicamente	☐
Ninguna de las anteriores	☐

RQ: Los/las profesionales de las RP en empresas de triple impacto ¿implementan estrategias relacionadas a perspectivas tales como biomímesis, gestión por valores, principios éticos, género, comunicación positiva, confianza y/o transparencia?

EQUIDAD DE GÉNERO	
TECHO DE CRISTAL: PERSISTENCIA	
Q3 El fenómeno del ‘Techo de cristal’ hace referencia a una barrera invisible que impide que las mujeres superen cierto nivel en la jerarquía de una organización. ¿En qué medida existe el techo de cristal en su empresa?	
En absoluto	En gran medida
○ ○ ○ ○ ○	
Apéndice Q3-A (niveles 3-4-5 de q3) ¿En qué medida existe el techo de cristal en su departamento/agencia?	
En absoluto	En gran medida
○ ○ ○ ○ ○	
EL TECHO DE CRISTAL: CAUSAS/BARRERAS	
Apéndice Q3-B (niveles 3-4-5 de q3) Según su opinión ¿Cuáles son las TRES (3) principales causas de la existencia del techo de cristal en su empresa, departamento o agencia?	
Presiones sociales	☐
Falta de programas/políticas corporativas que potencien la equidad de género	☐
Falta de confianza y/o aspiraciones por parte de las mujeres	☐
Falta talento o competencias de liderazgo de las mujeres	☐
Dificultad para el balance entre la vida personal y laboral	☐
Falta de claridad en la carrera profesional	☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Falta de legislaciones sobre género (ej. licencia por paternidad)	☐
Sesgos/prejuicios inconscientes entre quienes gestionan	☐

RQ: ¿En qué medida existe el fenómeno del techo de cristal en su empresa para los/las profesionales de las RP en empresas de triple impacto?

RQ: ¿En qué medida existe el fenómeno del techo de cristal en su departamento o agencia para los/las profesionales de las RP en empresas de triple impacto?

RQ: ¿Cuál es el nivel de acuerdo de los/las profesionales de RP en empresas de triple impacto respecto a las principales causas del fenómeno del techo de cristal en su organización, departamento o agencia?

CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

**Los resultados de los estudios del Global Communication Monitor (2017, 2018, 2019) dan cuenta de la relevancia de la confianza y transparencia en la gestión de comunicación estratégica. ¿Qué importancia tienen dichas variables en las RP de las empresas de triple impacto?*

CONFIANZA

Q4

¿Cuán relevante es para su trabajo desarrollar la confianza en los siguientes actores?

	Nada relevante					Muy relevante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
En los/las líderes de su empresa										
En su empresa/marca										
En su mercado o sector económico										
En la Comunidad B /de empresas de triple impacto										

TRANSPARENCIA

Q5

Por favor, seleccione hasta TRES (3) aspectos que suponen mayor desafío para la transparencia desde las RP en su empresa

Propósito, misión y visión corporativa	☐
Estrategias corporativas	☐
Estrategias funcionales/departamentales	☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Productos o servicios	☐
Procesos internos y flujos de trabajo	☐
Empleados/miembros y prácticas de liderazgo	☐
Gobierno y cultura	☐
Postura política de nuestro equipo de liderazgo	☐
Impactos negativos en el ambiente	☐
Impactos negativos en sus <i>stakeholders</i> , públicos y comunidades	☐
Impactos negativos en la sociedad en general	☐
Ninguno de los anteriores	☐

RQ: ¿Cuál es el nivel de relevancia respecto a los objetivos que persigue la construcción de confianza según los/las profesionales de RP en empresas de triple impacto?

RQ: ¿Cuáles son los campos y temas críticos sobre los cuales resulta dificultoso ser transparentes para la gestión de las RP en empresas de triple impacto?

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DE COMUNICACIÓN

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DE RP					
RELEVANCIA DE LAS ÁREAS DE IMPACTO EN LA GESTIÓN DE RP/COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA					
Q6 ¿Qué relevancia tienen las siguientes áreas de impacto en la gestión de RP/comunicación estratégica?					
	Nada relevante Muy relevante 1 2 3 4 5				
Gobernanza	○	○	○	○	○
Trabajadores-as	○	○	○	○	○
Clientes-as	○	○	○	○	○
Comunidad	○	○	○	○	○
Medio Ambiente	○	○	○	○	○
CO-RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DE RP					

Q7 ¿De qué manera se relacionan los objetivos del negocio y los de RP/comunicación estratégica en su empresa?	
Existe un <u>plan estratégico</u> que los vincule	☐
Existen <u>planes operativos</u> que los vinculen	☐
Existen <u>indicadores de medición</u> de la vinculación	☐
Ninguno de los anteriores	☐

RQ: ¿Qué relevancia tienen las áreas de impacto gobernanza, trabajadores, comunidad, cliente y ambiente en la gestión de RP en empresas de triple impacto?

RQ: ¿De qué manera se relacionan los objetivos del negocio y los de RP en una empresa de triple impacto?

Background: listado de áreas que se miden/gestionan en la Evaluación de Impacto B (B Corps)

GESTIÓN DE MOTIVACIONES: MÚLTIPLES PÚBLICOS

GESTIÓN DE MOTIVACIONES: MÚLTIPLES PÚBLICOS					
NIVEL DE RELEVANCIA					
Q8 ¿Qué relevancia le otorga la gestión de RP/comunicación estratégica a los siguientes públicos?					
	Nada relevante	Muy relevante			
	1	2	3	4	5
Públicos específicos (ej. Clientes/as, proveedores/as, accionistas, etc.)	○	○	○	○	○
Públicos genéricos (ej. poderes públicos, medios de comunicación, grupos de presión, etc.).	○	○	○	○	○
Comunidades de interés (ej. comunidad B, académicos, mujeres empresarias, etc.)	○	○	○	○	○
Esfera pública (ej. conversaciones en torno a la Agenda 2030, a nuevas economías, etc.)	○	○	○	○	○
Medioambiente	○	○	○	○	○
NIVEL DE ANÁLISIS					

Q9

¿Qué nivel de análisis de los siguientes públicos desarrolla en su empresa?

	No los analizamos	Los identificamos y caracterizamos	Los segmentamos	Los jerarquizamos
Públicos específicos	☐	☐	☐	☐
Públicos genéricos	☐	☐	☐	☐
Comunidades de interés	☐	☐	☐	☐
Esfera pública	☐	☐	☐	☐
No lo sé. Saltar la pregunta	☐			

RQ: ¿Qué relevancia le otorga la función de RP en empresas de triple impacto a los públicos, *stakeholders*, comunidades, esfera pública y medioambiente?

RQ: ¿Qué nivel de análisis de los múltiples públicos se desarrolla en la gestión de RP en empresas de triple impacto?

Sección 2: PLANIFICACIÓN EN RP

OE2: Describir cómo se realiza el proceso de *planificación de las RP en las empresas de triple impacto* a partir de: las funciones que desempeña, la perspectiva de planificación y los múltiples contextos.

RQ2: A partir de las funciones que desempeña, la perspectiva de planificación y los contextos dinámicos, *¿cómo se planifican las RP en las empresas de triple impacto?*

Variables	dimensiones	Indicadores	Nº de pregunta
Planificación en RP	Función	Tipo de influencia	Q10 a 12
	Perspectiva	Normativa	Q13 a 16
		Estratégica	
		Prospectiva	
	Contextos	Relevancia para la gestión de RP/CE por tipo	Q17
		Gestión de <i>Issues</i>	Q18 a 20

FUNCIONES DE COMUNICACIÓN

FUNCIONES DE LAS RP		
TIPO DE INFLUENCIA		
Q10 En su empresa, la persona responsable de RP/comunicación estratégica...		
Es un miembro del comité directivo		☐
Reporta directamente al-la Presidente/CEO		☐
Ninguna de las anteriores		☐
Q11 ¿En qué medida el-la Presidente/CEO sigue las recomendaciones del departamento/agencia de RP/comunicación estratégica?		
<u>En absoluto</u>	○ ○ ○ ○ ○	<u>En gran medida</u>
Q12 ¿Con qué frecuencia la persona responsable de RP/comunicación estratégica participa de las reuniones de planificación corporativa?		
<u>Nunca</u>	○ ○ ○ ○ ○	<u>Siempre</u>

RQ: ¿Qué funciones desempeñan las RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿En qué medida el-la Presidente/CEO sigue las recomendaciones de la función de RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Con qué frecuencia la persona responsable de RP participa de las reuniones de planificación corporativa en una empresa de triple impacto?

PERSPECTIVA DE PLANIFICACIÓN LAS RP

PERSPECTIVA DE PLANIFICACIÓN DE LAS RP	
Q13 ¿Quién tiene la responsabilidad de conducir la planificación en RP/comunicación estratégica en su empresa?	
Los perfiles técnicos con el apoyo de altos ejecutivos	☐
Los altos niveles ejecutivos	☐
Los espacios colaborativos	☐

Q14 ¿Cuál es el punto de partida de la planificación de RP/comunicación estratégica en su empresa?	
El diagnóstico técnico basado en experiencias pasadas	☐
Análisis situacional respecto de las necesidades y demandas actuales	☐
La construcción de imágenes del futuro deseable	☐
Q15 ¿Cuál es la importancia respecto del uso del tiempo en la planificación de RP/comunicación estratégica en su empresa?	
Está subordinado a los objetivos - poco margen de cambio	☐
Se ajusta y adapta a las demandas de la gestión	☐
Tiene en cuenta la dimensión del largo plazo	☐
Q16 Por favor, seleccione hasta TRES (3) actores con mayor participación en la planificación de RP/comunicación estratégica en su empresa	
Los perfiles técnicos de RP/comunicación estratégica	☐
Los altos niveles ejecutivos	☐
Los accionistas	☐
Otras áreas de la empresa	☐
Otros <i>stakeholders</i> y públicos	☐
Las comunidades de interés	☐
La esfera pública	☐

RQ: ¿Quién tiene la responsabilidad de conducir el proceso de planificación en RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Cuál es el punto de partida en la planificación en RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Cuál es la importancia respecto del uso del tiempo en la planificación en RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Quiénes tienen mayor nivel de participación en la planificación de las RP en una empresa de triple impacto?

CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

CONTEXTOS	
RELEVANCIA PARA LA GESTIÓN	
Q17	
Por favor, seleccione los TRES (3) contextos más relevantes para la función de RP/comunicación estratégica	
Político	☐
Económico	☐
Social	☐
Mediático	☐
Ambiental	☐
Tecnológico	☐

RQ: ¿Cuáles son los contextos más relevantes para la función de RP en una empresa de triple impacto?

GESTIÓN DE ISSUES	
RELEVANCIA PARA LA GESTIÓN	
Q18	
Por favor, seleccione hasta CINCO (5) issues (factores de riesgo para la organización) relevantes para la función de RP/comunicación estratégica	
Características generales de la empresa (perfil corporativo)	☐
Características de los productos o servicios	☐
Gestión de personas y derechos humanos	☐
Acciones e impactos en la economía local, nacional o internacional	☐
Acciones e impactos en la comunidad y en la agenda social	☐
Acciones e impactos ambientales	☐
Políticas de gobierno corporativo (transparencia, gobernanza, etc.)	☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Ética corporativa	☐
Relaciones con los múltiples actores	☐
Agenda internacional respecto a RSC/DS (por ejemplo, Objetivos del Desarrollo Sostenible -ONU)	☐
Ninguno de los anteriores	☐
TÉCNICAS DE MONITOREO	
Q19	
¿Qué métodos utilizan para la identificación y monitoreo de issues?	
Grupos focales	☐
Encuestas	☐
Entrevistas	☐
Monitoreo de redes sociales	☐
Observación	☐
Plataformas de <i>big data</i>	☐
Monitoreo de medios	☐
Ninguna	☐
Otros (especificar)	☐
RELEVANCIA DE TEMAS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS A LOS ODS	
Q20	
Por favor, seleccione los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) más relevantes para la función de RP/comunicación estratégica en su empresa	
Fin de la pobreza	☐
Hambre cero	☐
Salud y bienestar	☐
Educación de calidad	☐
Igualdad de género	☐
Agua limpia y saneamiento	☐

Energía asequible y no contaminante	☐
Trabajo decente y crecimiento económico	☐
Industria, innovación e infraestructura	☐
Reducción de las desigualdades	☐
Ciudades y comunidades sostenibles	☐
Producción y consumo responsables	☐
Acción por el clima	☐
Vida submarina	☐
Vida de ecosistemas terrestres	☐
Paz, justicia e instituciones sólidas	☐
Alianzas para lograr objetivos	☐
No lo sé, saltar la pregunta	☐

RQ: ¿Qué tipo de *issues* adquieren mayor relevancia para la gestión de RP en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Qué métodos se utilizan para la identificación y monitoreo de *issues* en una empresa de triple impacto?

RQ: ¿Qué Objetivos del Desarrollo Sostenible son relevantes para la función de RP en una empresa de triple impacto?

Background: el listado de temas estratégico fue construido a partir de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).

Sección 3: GESTIÓN DE LAS RP

OE3: Caracterizar el modelo, las actividades y los procesos que definen la *gestión* de RP en las empresas de triple impacto, particularmente.

RQ3: ¿Qué modelo, actividades y procesos caracterizan a la gestión de RP en las empresas de triple impacto?

Variables	dimensiones	Indicadores	Nº de pregunta
Gestión	Modelo de gestión	Tipo de modelo	Q21
		<i>Engagement</i>	Q22 y 23

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

	Actividades y procesos	Mensajes	Q24 a 26 + Valores (transversal)
		Áreas de trabajo	Q27
		Medios y canales	Q28

GESTIÓN

MODELO DE GESTIÓN DE RP	
Q21 En relación con los objetivos de RP, ¿su organización procura mayormente...?	
Difundir información con fines <u>propagandísticos</u>	☐
Difundir información más exhaustiva y <u>no necesariamente para persuadir</u>	☐
Estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos para lograr su <u>aceptación y apoyo</u>	☐
Lograr <u>comprensión y entendimiento mutuo</u> (la organización y el público modificaran sus actitudes y comportamientos después de la ejecución del programa de RP)	☐
Fomentar la negociación y el compromiso que les permiten encontrar un <u>terreno común, una zona de acuerdo, de integración</u> , de doble ganador (<i>win-win zone</i>)	☐

RQ: ¿Qué modelo de gestión de las RP se lleva adelante en una empresa de triple impacto?

ENGAGEMENT	
PERCEPCIÓN DEL NIVEL ALCANZADO LA EMPRESA	
Q22 ¿Qué nivel de <i>engagement</i> (compromiso e implicación) considera está alcanzando su empresa con sus públicos?	
Se informan ellos mismos sobre la empresa (visitan el sitio web, siguen redes sociales, instalan apps, participan de eventos, se subscriben a newsletters)	☐
Se comunican activamente con la organización o dan <i>feedback</i> (escriben e-mails, interactúan en redes sociales, responden cuestionarios)	☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Hablan positivamente de la empresa a otras personas (ej. comparten posteos en redes sociales, recomiendan productos o servicios)	☐								
Se convierten en apoyos institucionalizados (ej. como miembros de una comunidad de marca)	☐								
Trabajan juntamente con la organización (ej. participan en grupos de clientes o diálogos de <i>stakeholders</i> , se ofrecen como voluntarios)	☐								
Influencian la toma de decisiones de la organización (ej. como miembros de comités asesores, juntas)	☐								
No estamos alcanzando ningún nivel de <i>engagement</i>	☐								
NIVEL DE CONVERSACIÓN CON MÚLTIPLES PÚBLICOS									
Q23									
Teniendo en cuenta los múltiples públicos, la empresa preferentemente conversa o le interesaría conversar con...									
	<table border="1"> <tr> <td>Públicos específicos</td> <td>Públicos genéricos</td> <td>Comunidades de interés</td> <td>Esfera pública</td> </tr> <tr> <td align="center">○</td> <td align="center">○</td> <td align="center">○</td> <td align="center">○</td> </tr> </table>	Públicos específicos	Públicos genéricos	Comunidades de interés	Esfera pública	○	○	○	○
Públicos específicos	Públicos genéricos	Comunidades de interés	Esfera pública						
○	○	○	○						
Conversando	○								

RQ: ¿Qué nivel de *engagement* alcanza la empresa con sus públicos?

RQ: ¿Con qué públicos preferentemente conversa o le interesaría conversar?

ACTIVIDADES Y PROCESOS DE RP



MENSAJES	
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL PERFIL INSTITUCIONAL	
Q24	
¿Qué estrategia/s utilizan para comunicar su perfil corporativo?	
Asociarse a las características que ya identifican al líder del sector	☐
Asociarse a las características que identifican a la comunidad de empresas de triple impacto	☐
Diferenciarse de las marcas competidoras	☐
Diferenciarse solo de las entidades competidoras ajenas a la comunidad de empresas de triple impacto	☐
Asociarse al líder del sector para luego cambiar la estrategia hacia la diferenciación	☐
RASGOS IDENTITARIOS (PERFIL DE IDENTIDAD)	
Q25	
Por favor, seleccione los CINCO (5) adjetivos que mejor definen su marca	
Dinámica	☐
Innovadora	☐
Transparente	☐
Creativa	☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Participativa	☐
Responsable	☐
Sensible	☐
Inquieta	☐
Alegre	☐
Inclusiva	☐
Sostenible	☐
Confiable	☐
Libre	☐
Fresca	☐
Resiliente	☐
Otro (especificar)	☐

ATRIBUTOS COMPETITIVOS (PERFIL DE IDENTIDAD)

Q26

Por favor, seleccione hasta CINCO (5) beneficios que identifican y diferencian a su empresa

Ofrece productos/servicios de alta calidad	☐
Se diferencia por precios bajos	☐
Es tecnológicamente avanzada	☐
Brinda buen servicio de posventa	☐
Genera impacto positivo social	☐
Amplía el deber fiduciario	☐
Trabaja con propósito	☐
Opera con altos estándares de gestión y transparencia	☐
Trabajamos a partir de la colaboración	☐
Genera impacto positivo ambiental	☐
Integra y mide el triple impacto (negocios-personas-planeta)	☐
Integra la fuerza de los negocios para solucionar problemas sociales y ambientales	☐
Tiene modelo de negocios que genera impacto positivo socioambiental	☐
Contribuye con los objetivos del desarrollo sostenible	☐
Otro (especificar)	☐

RQ: ¿Qué estrategia/s se utiliza para comunicar su perfil institucional desde la función de RP/comunicación estratégica?

RQ: ¿Qué rasgos identitarios son los más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa?

RQ: ¿Qué atributos competitivos son los más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa?

ÁREAS DE TRABAJO

Q27

El Gobar Communication Monitor lista las siguientes áreas de trabajo en sus estudios (2017, 2018, 2019) ¿Cuáles son las principales en un departamento de comunicación de una empresa de triple impacto?

Por favor, seleccione hasta CINCO (5) áreas de trabajo principales

Comunicación en general (generalista)	☐

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

Consultoría, asesoramiento, coaching, gestión de cuentas de clientes clave (internamente/externamente)	☐
Relaciones con los medios, portavocía	☐
Comunicación interna, gestión del cambio	☐
Comunicación financiera, relaciones con los inversores	☐
Marketing, marca, comunicación con el consumidor	☐
Relaciones con el gobierno, asuntos públicos, <i>lobbying</i>	☐
Comunicación internacional	☐
Comunicación online, social media	☐
Comunicación de crisis	☐
Relaciones con la comunidad	☐
Publicaciones y medios corporativos	☐
Eventos	☐
Patrocinio y mecenazgo	☐
Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible	☐
Diseño corporativo, gráficos, fotografía	☐
Monitorización, medición, evaluación	☐
Estrategia y coordinación de la función de comunicación	☐
Otros (especifique)	☐

RQ: ¿Cuáles son sus principales áreas de trabajo de la función de RP/comunicación estratégica?

MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

Q28

El Gobar Communication Monitor lista los siguientes medios y plataformas para comunicarse con stakeholders en sus estudios (2017, 2018, 2019) ¿Cuán relevantes son para un departamento de comunicación de una empresa de triple impacto?

Por favor, seleccione hasta CINCO (5) medios principales que utiliza su empresa para comunicarse con sus públicos

Medios impresos (diarios y revistas)	☐
Medios de comunicación online (diarios y revistas)	☐
TV y radio	☐
Publicaciones organizacionales/ medios propios (revistas de empleados/clientes)	☐
Comunicación online vía webs, e-mail, intranets	☐
<i>Social media</i> /redes sociales (Blogs, Twitter, Facebook y análogos)	☐
Comunicación a través de móviles (<i>apps</i> , sitios web para celulares/tabletas)	☐
Eventos	☐
Comunicación cara a cara	☐
Comunicación no verbal (diseño, arquitectura corporativa)	☐

RQ: ¿Qué canales e instrumentos son más relevantes para comunicarse con múltiples actores desde la función de RP/comunicación estratégica?

Sección 4: EVALUACIÓN EN RP

OE4: Indagar respecto a la función de *evaluación de las RP en las empresas de triple impacto*.

RQ4: *¿Cómo se evalúan los impactos de las RP en las empresas de triple impacto?*

Variables	dimensiones	Indicadores	Nº de pregunta
Evaluación	Características	Instancias de evaluación	Q30
		Tipos de impactos medidos y comunicados	Q29
		Herramientas de medición de impacto	Q33
	Niveles	Relevancia por nivel	Q31
	Indicadores de impacto	Relevancia por indicador de impacto	Q32

EVALUACIÓN DE IMPACTOS DE LAS RP

EVALUACIÓN DE IMPACTOS DE LAS RP			
CARACTERÍSTICAS			
Q29 ¿Qué impactos de RP/comunicación estratégica se miden y comunican en la empresa?			
	No se miden ni comunican	Se miden	Se miden y comunican a los <i>stakeholders</i>
Positivos	☐	☐	☐
Negativos	☐	☐	☐
Previstos	☐	☐	☐
Imprevistos	☐	☐	☐
Q30 ¿Qué herramientas de medición de impacto de RP/comunicación estratégica se utilizan?			
Grupos focales	☐		
Encuestas	☐		
Entrevistas	☐		

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Monitoreo de redes sociales	☐
Observación	☐
Plataformas de <i>big data</i>	☐
Monitoreo de medios	☐
Estudios de mercado	☐
Pruebas preliminares	☐
Consulta pública	☐
Análisis de quejas	☐
Ninguna	☐
Otra (especifique)	☐
NIVELES	
Q31 ¿Qué relevancia le otorga la función de RP/comunicación estratégica a los siguientes niveles de evaluación?	
	Nada relevante Muy relevante 1 2 3 4 5
<u>Inputs o entradas:</u> lo que se necesita para preparar la gestión de RP/Comunicación (objetivo, presupuesto, recursos, etc.)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
<u>Acciones:</u> lo que se hace para planificar y ejecutar (producción de contenidos, diseño, etc.)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
<u>Outputs o salidas:</u> lo que se publica y reciben los públicos	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
<u>Out-takes:</u> lo que los públicos hacen o toman de lo que publica la empresa	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
<u>Resultados:</u> el efecto que la comunicación tiene en los públicos	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
<u>Impactos:</u> los resultados causados, total o parcialmente, por la comunicación de la empresa	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
No lo sé. Saltar la pregunta	
INDICADORES DE IMPACTO	

Q32

En cuanto a la función de RP/comunicación estratégica ¿Cuál es el nivel de relevancia de los siguientes indicadores de impactos?

	Nada relevante		Muy relevante		
	1	2	3	4	5
Apoyo público	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimiento de objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
Incremento en las ventas	☐	☐	☐	☐	☐
Ahorro en los costos	☐	☐	☐	☐	☐
Retención/lealtad del cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento de la calidad de vida/bienestar	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento de la calidad ambiental	☐	☐	☐	☐	☐

INSTANCIAS DE EVALUACIÓN

Q33

¿En qué momentos se evalúa?

En las primeras etapas de la planificación para identificar las condiciones existentes	☐
De forma continua	☐
Al final de la implementación	☐

RQ: ¿Qué tipo de impactos de RP/comunicación estratégica se miden y comunican a los *stakeholders*?

RQ: ¿Qué herramientas de medición de impacto de RP/comunicación estratégica se utilizan?

RQ: ¿Cuáles son los niveles de evaluación de RP/comunicación estratégica más relevantes para la función?

RQ: ¿Cuáles son los indicadores de impacto de la gestión de RP/comunicación estratégica más relevantes para la función?

RQ: ¿En qué momentos se evalúa?

Sección 0 – DEMOGRÁFICOS II

Bloque 3: Perfil de la muestra (parte II)

SOBRE USTED Y SU EMPRESA

<i>Variables</i>	<i>dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Pregunta</i>
Perfil de la muestra	Personal	Edad	Q34
		Género	Q35
		Nivel académico	Q37
		Puesto de trabajo	QoA
		Antigüedad	Q36
	Empresa	Tipo de empresa	QoB
		Facturación anual	Q38
		País (de su oficina central)	Q58

PERSONAL	
Q34 ¿Cuál es su edad?	
Q35 ¿Cuál es su género?	
Femenino	☐
Masculino	☐
Otro	☐
Q36 ¿Cuántos años lleva desempeñando su puesto?	
Hasta 5 años	☐
Entre 6 y 10 años	☐
Más de 10 años	☐
Q37 Por favor, especifique cuál es su nivel académico/educativo más elevado	

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles
El caso de las empresas de triple impacto

Sin grado académico	☐
Graduado-a (Licenciatura, Tecnicatura Universitaria, etc.)	☐
Máster o Magíster (M.A., M.Sc., M.B.A., Mag., Diploma, etc.)	☐
Doctorado (PhD., Dr.)	☐
EMPRESA	
Q38	
¿Cuál es su facturación anual?	
Por favor, despliegue el menú ☐ No lo sé ☐ \$0 - <\$150,000 ☐ \$150,000 - \$499,999 ☐ \$500,000 - \$699,999 ☐ \$700,000 - \$999,999 ☐ \$1 MM - <\$1.4 MM ☐ \$1.5 MM - <\$1.9 MM ☐ \$2 MM - <\$2.9 MM ☐ \$3 MM - \$4.9 MM ☐ \$5 MM - \$7.4 MM ☐ \$7.5 MM - \$9.9 MM ☐ \$10 MM - \$14.9 MM ☐ \$15 MM - \$19.9 MM ☐ \$20MM - <\$29.9 MM ☐ \$30 MM - <\$49.9 MM ☐ \$50 MM - \$74.9 MM ☐ \$75 MM - \$99.9 MM ☐ \$100 MM - <\$174.9 MM ☐ \$175 MM - 249.9 MM ☐ \$250 MM - \$499.9 MM ☐ \$500 MM - \$749.9 MM ☐ \$750MM - \$999.9 MM ☐ \$1B+	
Q58	

País (de su oficina central)
Por favor, despliegue el menú
Q40
Industria
Por favor, despliegue el menú

Cierre de la encuesta

¡Muchas gracias por completar la encuesta!

Sus datos han sido transmitidos con éxito. Complete su dirección de correo electrónico si desea recibir los resultados de la encuesta.

Su correo electrónico: []

Por favor, envíe este cuestionario a quien considere cumple con el perfil para que pueda participar.

Sección IV

Detalle del trabajo de campo

Durante los meses de marzo a julio 2020 realizamos la *recolección de datos* haciendo circular nuestro cuestionario diseñado en la plataforma Qualtrics (CoreXM) a través de distintas piezas gráficas y mensajes para los diversos medios, plataformas y soportes:

1. Correo electrónico a los contactos conseguidos a través del rastreo de los directorios B Corps y Empresas B y del esfuerzo de *networking*.



Figura 95. Ejemplo de correo electrónico. Fuente: elaboración propia.

2. Publicaciones en diversos grupos y páginas personales y profesionales de redes sociales tanto desde nuestro perfil personal como del perfil de las organizaciones con las que nos involucramos. Incluso en el caso de *Women 4 Solutions* (conocida en ese momento como 'Mujeres B, Mulheres B, B Women') obtuvimos la autorización de agregar su logo institucional.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

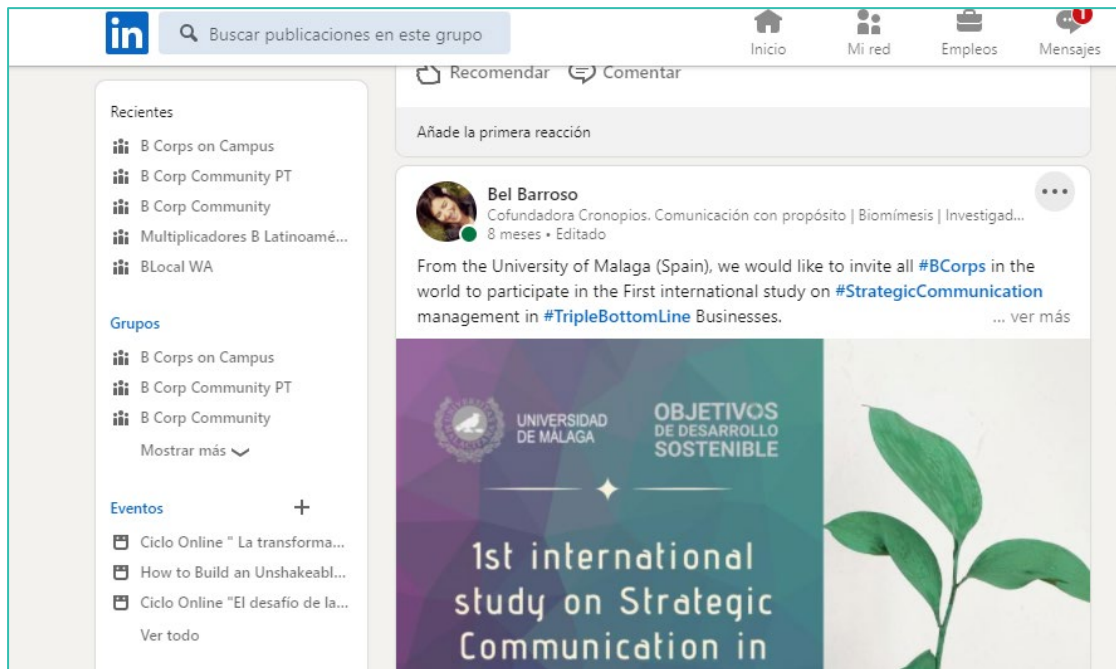


Figura 96. Ejemplo de posteo en grupo de LinkedIn.
Fuente: Grupo B Corp on Campus (2020) ²³².

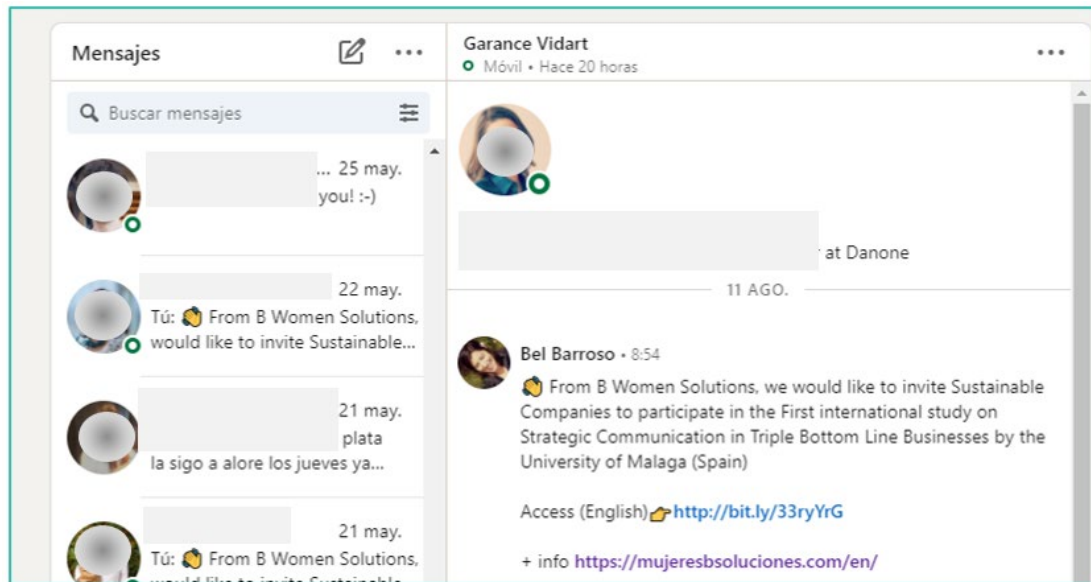


Figura 97. Ejemplo de mensaje privado vía LinkedIn.
Fuente: mensajería personal Belén Barroso

²³² Posteo en el grupo privado *B Corp on Campus* (abril, 2020). Disponible en <https://bit.ly/3mviG9X>. Consultado por última vez el 3 de diciembre de 2020.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto



Figura 98. Ejemplo de posteo en página institucional de Facebook. Fuente: Página oficial de Women 4 Solutions (2020) ²³³

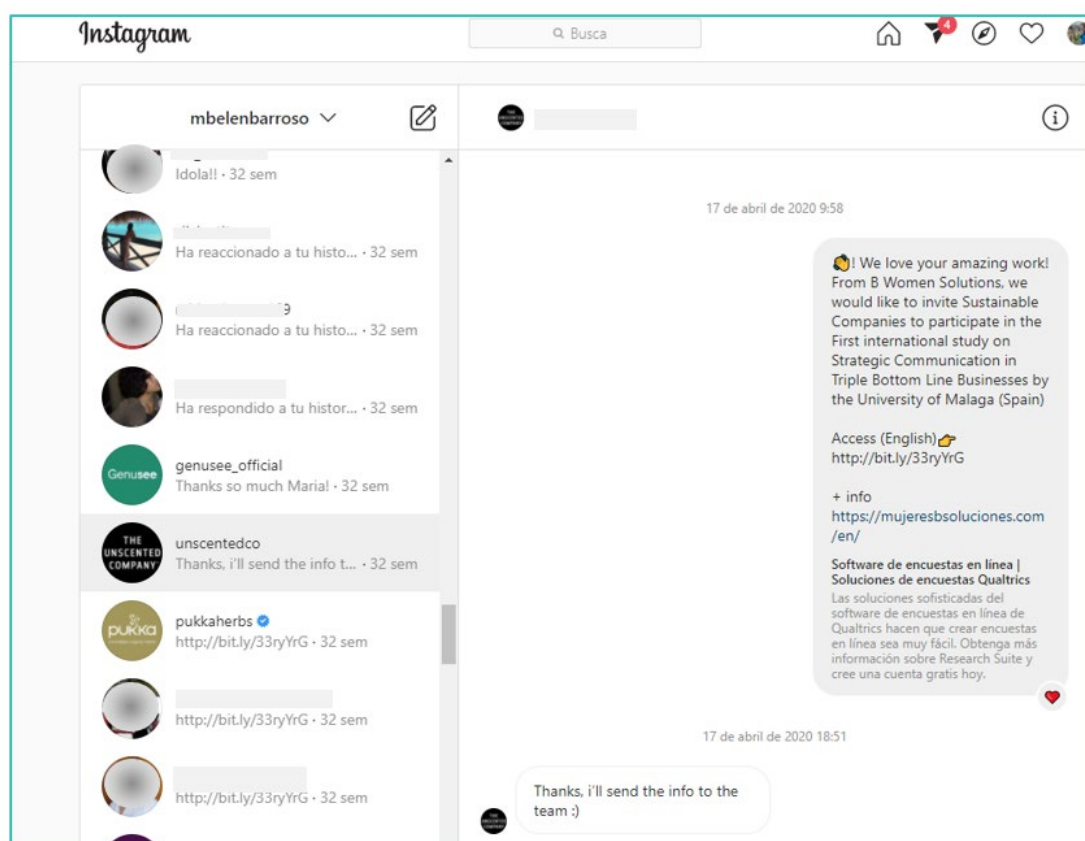


Figura 99. Ejemplo de mensaje privado vía Instagram. Fuente: mensajería personal Belén Barroso.

²³³ Posteo en la página de Women 4 Solutions en Facebook (abril, 2020). Publicación disponible en <https://bit.ly/3g6Jxa6>. Consultada por última vez el 3 de diciembre de 2020.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto



Figura 100. Ejemplo de posteo en Twitter. Fuente: Twitter oficial de B Academics (2020).²³⁴

3. Envío vía dispositivo móvil (mensajes privados y grupos de WhatsApp).

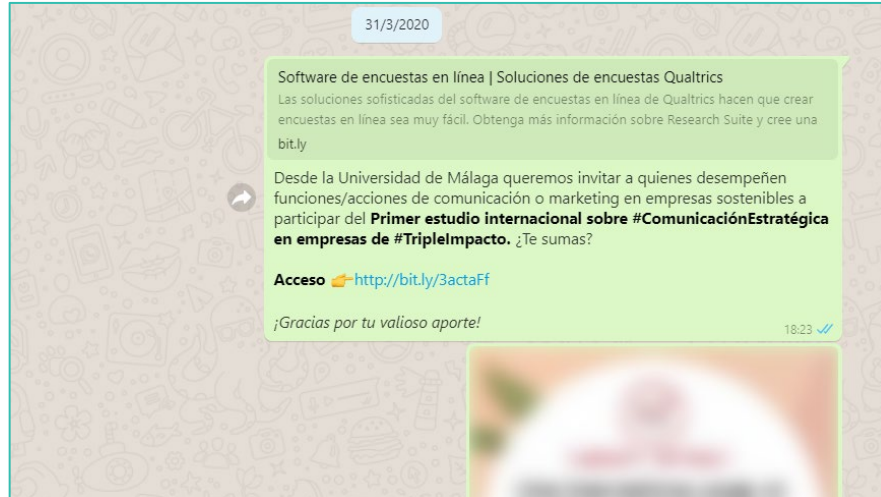


Figura 101. Ejemplo de mensaje de WhatsApp. Fuente: Mensajería privada Belén Barroso.

4. Posteos blog, newsletters y sitios web de las organizaciones en las que participamos activamente (Women 4 Solutions y B Academics) y con la que se logró convenio de publicación (Academia B).

²³⁴ Posteo en la Twitter oficial de B Academics (mayo, 2020). Publicación disponible en <https://bit.ly/3qpzj9u>. Consultada por última vez el 3 de diciembre de 2020.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

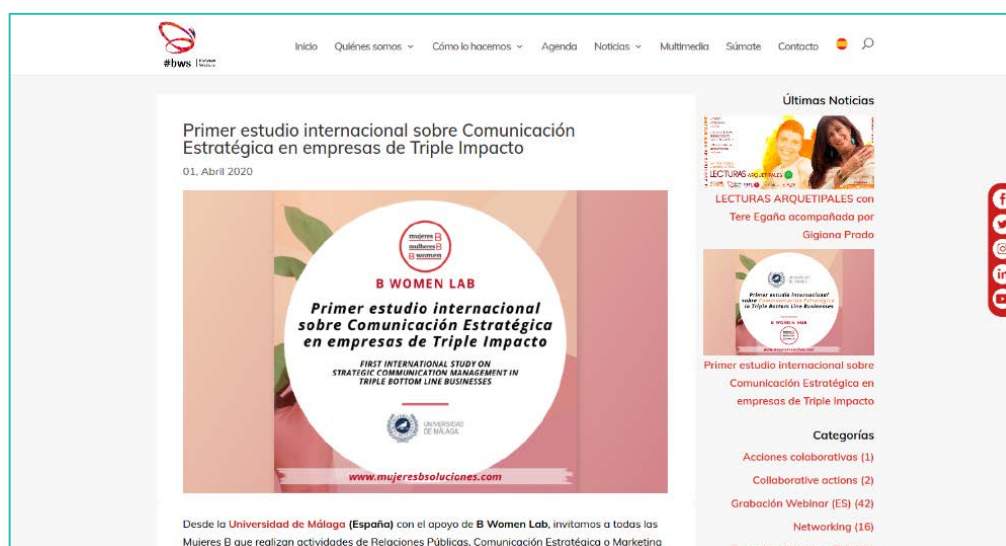


Figura 102. Posteo en el sitio oficial de Women 4 Solutions. Fuente: Sitio oficial Women 4 Solutions (2020).

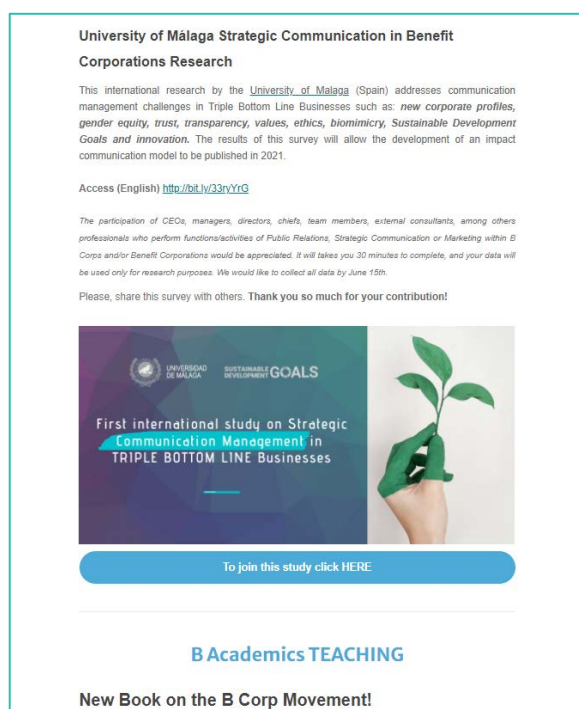


Figura 103. Publicación en Newsletter de B Academics. Fuente: Newsletter B Academics March 2020²³⁵.

²³⁵ Newsletter March 2020 B Academics. Disponible en <https://bit.ly/3qyrSNk>. Consultado por última vez el 3 de diciembre de 2020.

Relaciones Públicas en organizaciones sostenibles

El caso de las empresas de triple impacto

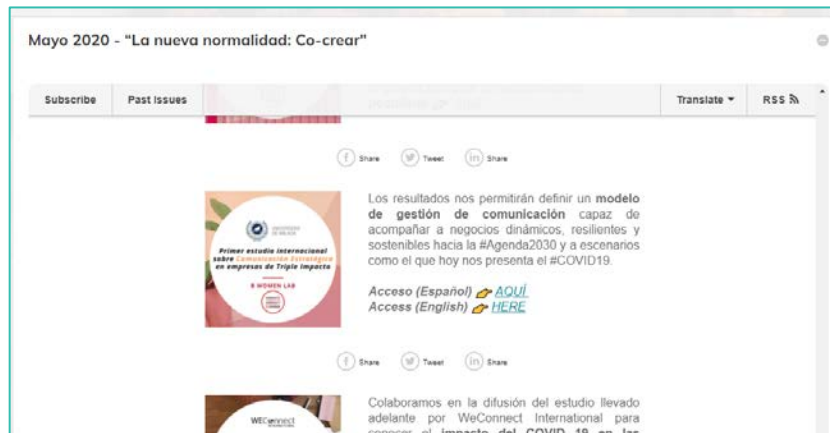


Figura 104. Publicación en Newsletter de Women 4 Solutions. Fuente: Newsletter Women 4 Solutions May 2020. ²³⁶

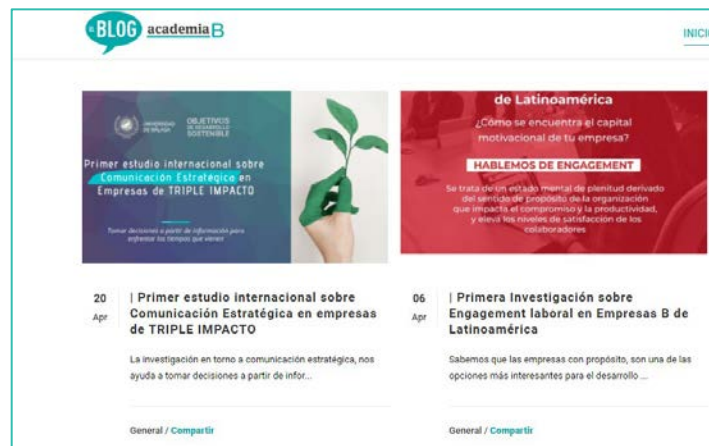


Figura 105. Publicación en el Blog de Academia B. Fuente: Blog Academia B, abril 2020. ²³⁷

Luego del cierre del cuestionario (julio 2020) se avanzó a la codificación, tabulación, ordenamiento y jerarquización de los datos obtenidos para proceder a su *análisis*. Para lo cual se utilizó el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) en su versión 25.0 (2017)²³⁸. Esta plataforma fue útil para el cruce e interpretación de los datos ofrecidos por la muestra total de 79 personas encuestadas. Además, nos proporcionó herramientas para agrupar, consultar, formular hipótesis y ejecutar procedimientos para aclarar las relaciones entre variables.

²³⁶ Newsletter May 2020 Women 4 Solutions (ex 'Mujeres B, Mulheres B, B Women'). Disponible en <https://bit.ly/33DSvGx>. Consultado por última vez el 3 de diciembre de 2020.

²³⁷ Publicación en el Blog de Academia B (abril, 2020). Disponible en <https://bit.ly/2VuMsjp>. Consultado por última vez el 3 de diciembre de 2020.

²³⁸ SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) 25.0 (2017). Más información disponible en <https://ibm.co/3nRdL3s>. Consultado por última vez el 26 de noviembre de 2020.

Las **relaciones públicas en las organizaciones sostenibles**, que configuran el Cuarto Sector de la economía, deben acompañar y escalar el **propósito socioambiental; planificar prospectivamente** desde una **función asesora y directiva**; fortalecer los vínculos y conversar con los públicos específicos, los *stakeholders* (incluyendo al medioambiente), las comunidades de interés y la esfera pública. La gestión se debe inspirar en los modelos de **motivación mixta y simétrico bidireccional** comunicando un perfil de identidad asociado al **triple impacto**, a los **retos globales y locales** y respondiendo a las **tendencias de relaciones públicas**. Ante los **múltiples contextos**, debe **monitorear issues** para la toma de decisiones y evaluar los impactos **negativos e imprevistos**, además de los positivos y esperados a nivel organizacional, en las **personas y el planeta**.

#tiempodeactuar #eselmomento
@mbelenbarroso