CUADERNOS.INFO Nº 47
Versión electrónica: ISSN 0719-367x
http://www.cuadernos.info
https://doi.org/10.7764/cdi.47.1859

CC BY-SA

Recibido: 11-01-2019 / Aceptado: 21-07-2020

Influencia de la cultura nacional en la gestión de comunicación para la sostenibilidad

The influence of national cultures on CSR Communication

A influência das culturas nacionais na gestão da comunicação de RSE

Ana María Durán, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador (aduran@uazuay.edu.ec)

Melita Vega, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador (mvvega@uazuay.edu.ec)

Pablo Matus, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile (pmatus@uc.cl)

Jaime Alberto Orozco-Toro, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia (jaime.orozco@upb.edu.co)

Caroline Avila, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador (cavila@uazuay.edu.ec)

RESUMEN | Este artículo muestra los resultados preliminares de un estudio exploratorio de carácter cuantitativo que tiene por objetivo someter a prueba la eficacia del Modelo de Convergencia de Contextos de Sustentabilidad y Comunicación, previamente testeado en compañías ecuatorianas, y reconocer las variables clave de una eficiente comunicación para la sostenibilidad en el contexto latinoamericano. Para ello, muestra los resultados de encuestas realizadas a gerentes de asuntos corporativos de grandes empresas de Ecuador, Colombia y Chile, y su interpretación desde la perspectiva de los perfiles culturales elaborados por Hofstede Insights para cada país. Los resultados muestran que la cultura nacional influye en las estrategias de comunicación para la sostenibilidad: por ejemplo, la orientación de las empresas ecuatorianas hacia el bien común puede explicarse por su tendencia cultural al colectivismo; la inclinación a la rendición de cuentas, propia de las organizaciones en Chile, guarda relación con la orientación cultural hacia una mayor exigencia en torno a derechos civiles e individuales, y la preocupación que se evidencia en Colombia por los intereses de los públicos está relacionada con la tendencia cultural hacia la planificación y presupuestación.

PALABRAS CLAVE: sostenibilidad; relaciones públicas; cultura nacional; grandes empresas; Ecuador; Colombia; Chile.

FORMA DE CITAR

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

ABSTRACT | *This paper shows the preliminary results of an exploratory study of a quantitative nature that aims to test the effectiveness of the Convergence Model of Sustainability and Communication Contexts, previously tested in Ecuadorian companies, and to recognize key variables of efficient CSR Communication in the Latin American context. To this purpose, it shows the results of surveys conducted among corporate affairs managers at large companies in Ecuador, Colombia and Chile, and their interpretation from the perspective of the cultural profiles prepared by Hofstede Insights for each country. The results show that national culture influences CSR communication strategies: for example, the orientation of Ecuadorian companies towards the common good can be explained by their cultural tendency towards collectivism; the inclination to accountability, typical of Chilean organizations, is related to the cultural orientation towards greater demands regarding civil and individual rights, and the evident concern in Colombia for the interests of the public is related to the cultural trend toward planning and budgeting.*

KEYWORDS: *sustainability; public relations; national culture; large companies; Ecuador; Colombia; Chile.*

RESUMO | Este artigo apresenta os resultados preliminares de um estudo exploratório de natureza quantitativa que visa testar a eficácia do Modelo de Convergência de Contextos de Sustentabilidade e Comunicação, previamente testado em empresas equatorianas, e reconhecer variáveis-chave de uma eficiente comunicação para a sustentabilidade no contexto latino-americano. Para isso, mostra os resultados de pesquisas realizadas com diretores de assuntos corporativos de grandes empresas do Equador, da Colômbia e do Chile, e sua interpretação a partir dos perfis culturais elaborados por Hofstede Insights para cada país. Os resultados mostram que a cultura nacional influencia as estratégias de comunicação para a sustentabilidade: por exemplo, a orientação das empresas equatorianas para o bem comum pode ser explicada por sua tendência cultural para o coletivismo; a inclinação para a prestação de contas típica das organizações no Chile, está relacionada com a orientação cultural para maiores exigências com respeito aos direitos civis e individuais; e a preocupação que é evidente na Colômbia com os interesses do público está relacionada com a tendência cultural para o planejamento e orçamentação.

PALAVRAS CHAVE: sustentabilidade; relações públicas; cultura nacional; grandes empresas; Equador; Colômbia; Chile.

INTRODUCCIÓN

Basta revisar solo un poco las noticias para advertir que 2019 ha sido un año en el que, a escala mundial, se ha debatido mucho sobre la crisis ecológica y la necesidad de que los sectores público y privado se comprometan con el desarrollo sostenible. En este contexto, se ha estado realizando un estudio sobre las estrategias y prácticas de comunicación para la sostenibilidad de grandes empresas en tres países de América del Sur (Ecuador, Colombia y Chile). Su propósito ha sido medir la eficacia del modelo propuesto por Durán y Mosquera (2016a), que, en términos generales, busca caracterizar las prácticas de comunicación y relacionarlas con las políticas empresariales que permiten la sostenibilidad social, económica y ambiental.

El desarrollo sostenible se define, desde hace más de 30 años, como "aquel que garantice la satisfacción de las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas" (Organización de Naciones Unidas, 1987, p. 24). La literatura especializada (Raven, Berg, & Hassenzahl, 2010, p. 12) suele agregar que, gracias al aporte de Elkington (1998), esta idea se ha operativizado valorando de manera equitativa los aspectos económicos, sociales y ambientales del desarrollo.

La aplicación de estas ideas en las organizaciones e instituciones se basa en buena medida en esfuerzos de la propia ONU, que mediante el Pacto Global ha difundido una serie de principios y modelos aplicables al desarrollo y a la evaluación de una administración sostenible, así como el fomento de una responsabilidad social corporativa (véase Organización de Naciones Unidas, 2014). Este esfuerzo es compartido por otras entidades particulares, como Global Reporting Initiative (GRI), AccountAbility y la International Organization for Standardization (ISO), que por su cuenta —aunque en sintonía con los principios de la ONU— han promovido recursos y estándares para la medición de la sostenibilidad empresarial.

Este enfoque dialoga con el paradigma de los *stakeholders* (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007, pp. 11-15), según el cual las organizaciones deben desarrollarse considerando las necesidades y expectativas de aquellos agentes internos y externos que son afectados por su actividad, o que pueden afectarla (como clientes y proveedores, pero también gobiernos y líderes vecinales, medios de prensa y comunidades), y no solamente las de sus propietarios o accionistas [*shareholders*]. Por ello, la sostenibilidad es reconocida actualmente como una dimensión estratégica para la gestión empresarial (Schaltegger, 2011), y la comunicación de/para la sostenibilidad se ha vuelto una tarea muy relevante (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010), incluso en América Latina (véase Durán & Ferrari, 2018).

Desde esta perspectiva, la premisa es que los *stakeholders* no buscan solo comprar un producto/servicio de calidad, sino relacionarse con una organización responsable (Blázquez & Peretti, 2010). Esto ha convertido a la gestión de comunicaciones corporativas en una función compleja: más que persuadir o intentar controlar a los públicos con recursos principalmente mediáticos, como la publicidad, su mandato es facilitar los procesos de sostenibilidad mediante una comunicación integral, bidireccional y honesta, que le permita a la organización potenciar sus activos intangibles de reputación y confianza (Godoy-Etcheverry & Opazo, 2015, pp. 40-44; Cornelissen, 2017, pp. 4-9).

Todo ello implica una gestión que incorpora la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad como dimensiones esenciales en las prácticas de comunicación con los *stakeholders*, considerando su expectativas e intereses (Díaz-Cáceres & Castaño-Quintero, 2015).

En el ámbito latinoamericano es relativamente fácil encontrar estudios teóricos sobre el vínculo entre la gestión de comunicaciones corporativas —o de relaciones públicas o comunicación institucional, etc.— y la de sostenibilidad o responsabilidad social en las organizaciones (véanse Alvarado & Schlesinger, 2008; Costa-Sánchez, 2009; Lattuada, 2010; Ferrari & França, 2011; Newman & Mejía, 2011; Míguez & Baamonde, 2011; Blázquez & Peretti, 2010; Sánchez de Walther, 2012; Túñez-López & Valarezo, 2012). Sin embargo, al momento de diseñar esta investigación no se encontraron investigaciones aplicadas sobre la implementación de las estrategias empresariales y las prácticas de los profesionales de la comunicación al respecto. Este artículo busca aportar nuevo conocimiento sobre el tema a partir de los datos obtenidos mediante una encuesta a los responsables de la comunicación corporativa o para la sostenibilidad en algunas de las más grandes empresas de Ecuador, Colombia y Chile.

En la sección siguiente se describe brevemente el estado del arte en materia de sostenibilidad en América Latina, con énfasis en los tres países participantes del estudio; se presentan los lineamientos centrales de la investigación, que se anclan en el Modelo de Convergencia de Contextos de Sustentabilidad y Comunicación (Durán & Mosquera, 2016a, 2016b; Durán, Mosquera, & Vega, 2017), y se sugiere un enfoque para valorar los resultados considerando los perfiles culturales de cada país, a partir de las caracterizaciones realizadas por la consultora Hofstede Insights. Tras el acápite metodológico, los resultados muestran que, pese a compartir elementos de la identidad latinoamericana, la cultura de cada país influye tanto en las estrategias de comunicación para la sostenibilidad como en su implementación. Finalmente, se ofrece una breve discusión sobre los datos y se identifican oportunidades para futuras investigaciones.

MARCO TEÓRICO

Sostenibilidad en América Latina

Aunque el paradigma del desarrollo sostenible fue introducido tardíamente en América Latina, en comparación con lo sucedido en Estados Unidos y Europa (Sanjuán & García, 2013), e incluso hasta los primeros años de este siglo se le consideraba un asunto secundario (Correa, Flynn, & Amit, 2004), se estima que desde 2005 ha vivido un crecimiento acelerado (Sierra-García, García-Benau, & Zorio, 2014). De hecho, en los últimos años, América Latina ha sido la región con la segunda mayor tasa de proyectos sobre el tema en el mundo, considerando iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (Abramo, 2016).

Sin embargo, entre los países de la región existen diferencias. Según Morales (2012), los países líderes en sostenibilidad son Brasil, México y Chile, seguidos por el grupo formado por Colombia, Argentina y Centroamérica en general —cuyo estado es equivalente o cercano al promedio— y, finalmente, el resto de las naciones, entre las que se encuentra Ecuador, en las cuales la gestión de responsabilidad social es emergente o inicial.

En el caso ecuatoriano, aunque desde mediados del siglo XX hubo iniciativas filantrópicas y caritativas por parte del empresariado (Fundación Esquel, 1998), la adopción formal y profesional de la sostenibilidad es un fenómeno reciente. De hecho, incluso a principios de esta década había cierto desconocimiento del tema —y a veces, desinterés— en parte del sector empresarial y en la sociedad civil (Lima & López, 2012). En palabras de Túñez-López y Valarezo, "las actuaciones en RSC todavía son carreras en solitario que no permiten hablar de un despegue completo en Ecuador, a diferencia de países de la Comunidad Andina como Colombia o Perú, o de otros como Argentina o Chile" (2012, p. 61).

Sin embargo, el surgimiento durante la última década de entidades como el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES), el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE) y la Red Pacto Global Ecuador (www.pactoglobal-ecuador.org), ha contribuido a que cada vez más compañías asuman con seriedad sus procesos de sostenibilidad y a que los comunicadores reciban capacitación al respecto, tanto en el país como en el extranjero.

Según Viteri y Jácome (2011), otro factor relevante para la adquisición del paradigma de la sostenibilidad en Ecuador ha sido la globalización: la apertura de sus mercados ha motivado a las empresas a aprender nuevas formas de competir y a adoptar nuevas tecnologías y prácticas, lo que incluye los aspectos éticos-sociales y de la comunicación. No obstante, consignan, aunque más de la mitad de las compañías realiza alguna actividad vinculada con la responsabilidad social,

muy pocas elaboran reportes de sostenibilidad y difunden adecuadamente sus estrategias y prácticas.

Para Ferrari y Durán (2018), la responsabilidad social empresarial se encuentra en su etapa inicial pues, aunque más de la mitad de las compañías realiza alguna actividad vinculada con la responsabilidad social, muy pocas elaboran reportes de sostenibilidad y difunden adecuadamente sus estrategias y prácticas. De la misma manera, el número de empresas calificadas es reducido y no todas cumplen las leyes y normas legales en torno a los distintos ámbitos de responsabilidad a cabalidad; menos aún se puede considerar que procuran ir más allá de lo exigido legalmente, lo cual es indispensable para reconocer una gestión social, económica y ambientalmente responsable.

De acuerdo con diversos estudios sobre RSE y sostenibilidad (Velasco, 2006; Orozco-Toro, 2007; Vives, 2011; Alvarado, 2012), algo que caracteriza al caso colombiano es que a las propias empresas les cuesta distinguir entre las acciones comunicacionales que llevan a cabo en esta materia. Algunas las denominan comunicación para la sostenibilidad, pero otras hablan de marketing social, marketing con causa, marketing social corporativo y responsabilidad social. Asimismo, esta diversidad conceptual se refleja en una variedad de motivos: los primeros pasos que dieron las empresas colombianas en materia de desarrollo sostenible se dirigieron principalmente a cumplir con algunas normas legales, a estar *a la moda* con una temática que generaba visibilidad y a responder a las presiones de algunos *stakeholders*, más que a responder a iniciativas propias y estratégicas (Noguera, 2004; Ángel, 2009; Leff, 2014).

Esta actitud más bien reactiva se ha visto en empresas de sectores como la banca, la minería y el retail, que han desarrollado campañas vinculadas a la sostenibilidad solo después de haber recibido sanciones del ente gubernamental encargado de la protección de los consumidores (la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, SIC). En ese sentido, muchas campañas pueden considerarse solo un recurso para generar imagen y reputación corporativa, un *lavado de cara* que busca generar beneficios aumentando el valor intangible de las marcas (Orozco-Toro, 2018, p. 300). Del mismo modo, pese a que varias agencias de comunicación corporativa están adheridas al Pacto Global con cartas de intención, muy pocas realizan informes anuales sobre los avances de su gestión y compromisos en la materia, lo que denota una realidad palpable: esta adhesión se utiliza solo como una herramienta para mejorar la imagen de la empresa (Ferré-Pavia & Orozco-Toro, 2012, p. 101).

Es por esto que en Colombia existe cierto recelo frente a las acciones de responsabilidad social. Por ejemplo, Luyando sostiene que muchas empresas "profesan el desarrollo sostenible hipócritamente, como un medio

de hacerse publicidad y reputación entre la sociedad y buscan el beneficio individual" (2016, p. 319).

En Chile, a diferencia de otros países, la gestión de comunicaciones para la sostenibilidad no se constituyó debido a demandas de consumidores ni a regulaciones legales, sino a la influencia de las organizaciones no gubernamentales y de las empresas extranjeras asentadas en el país. A las primeras se les reconoce por haber advertido la importancia del compromiso con los *stakeholders* y la sociedad civil, y a las segundas, por la introducción de buenas prácticas en una cultura empresarial que tradicionalmente sólo valoraba el desarrollo económico (Beckman, Colwell, & Cunningham, 2009).

Es probablemente por esto que la literatura chilena sobre comunicación estratégica y empresarial suele incluir a la sostenibilidad como un tópico clave, normalmente vinculado con asuntos como la identidad corporativa, la gestión reputacional y de crisis (véase Tironi & Cavallo, 2006; Halpern, 2010; Tironi, 2011; Venturino, 2011; Godoy-Etcheverry & Opazo, 2015). En definitiva, en el caso chileno la gestión de comunicaciones ha sido muy importante para el fomento de la sostenibilidad como paradigma de administración (Matus, 2018), sobre todo por la relevancia que actualmente se le otorga a la capacidad para manejar vínculos eficaces con el entorno social (Beckman et al., 2009).

No obstante, existen cuestionamientos respecto de la ausencia de espacios de reflexión y crítica sobre la responsabilidad social y sus alcances, así como sobre la calidad de la cobertura periodística al respecto (Burgos, 2014). Por ejemplo, Browne (2010) advierte que, si bien los principales diarios del país (El Mercurio y La Tercera) han dado cada vez más espacio a las noticias sobre el tema, la homogeneidad de los actores representados o consultados —normalmente grandes empresas—, el abuso de fuentes únicas y la frecuencia de encuadres poco críticos hacen que la cobertura muestre cierta superficialidad. Desde el punto de vista de la ciudadanía la situación no es mejor: 56% cree que las compañías chilenas no son éticas y que los empresarios no son confiables, mientras que 66% asegura que las organizaciones no desarrollan sus actividades sin comprometer los recursos y las posibilidades de las futuras generaciones (Acción Empresas, 2015).

Debido a estas condiciones, es posible decir que, pese a su estado de madurez, en Chile todavía hay una necesidad de mayor y mejor comunicación para la sostenibilidad. Sin embargo, como en el país no existe legislación específica sobre el tema, sino solo respecto de los ámbitos particulares de la comunicación masiva (como sobre el ejercicio del periodismo o los derechos de los consumidores respecto de la publicidad), no existen parámetros oficiales que puedan usarse para evaluar la calidad de esta comunicación.

El modelo de convergencia

Como se ha sugerido en las secciones anteriores, una de las premisas de la comunicación corporativa es que su práctica integral constituye un aporte a la gestión de las organizaciones, dentro de la cual se incluye la implementación de las estrategias de sostenibilidad. Sin embargo, cuando se revisa literatura especializada en relaciones públicas o comunicación estratégica no es posible identificar modelos que expliquen operativamente este vínculo (Durán & Mosquera, 2016b, p. 92). Menos desde la tribuna latinoamericana. Esta carencia motivó el desarrollo del Modelo de Convergencia de Contextos de Sustentabilidad y Comunicación (Durán & Mosquera, 2016a).

En términos simples, esta propuesta surgió de la interrelación de tres marcos teóricos anteriores. El primero es la distinción de formas de gestión de relaciones públicas, formulada por Grunig & Hunt (2000 [1984]), según la cual esta disciplina tiende a practicarse de cuatro maneras: mediante el rol de *agente de prensa*, que promueve una comunicación unidireccional, vertical y argumentalmente simple o incluso lúdica; con énfasis en la *información pública*, lo que implica también un contacto unidireccional y vertical, pero con foco en la transparencia y la rendición de cuentas; a través de una interacción *asimétrica bidireccional*, basada en el estudio de las tendencias y opiniones de la audiencia, o bien mediante un vínculo *simétrico bidireccional*, que aspira a la comprensión mutua entre la organización y sus públicos.

El segundo marco teórico es la categorización de paradigmas de la responsabilidad social, identificados por Garriga & Melé (2004). Según esta perspectiva, la sostenibilidad se vuelve operativa de manera *instrumental* cuando la gestión se interesa principalmente en cumplir objetivos económicos gracias a acciones solidarias o filantrópicas; con énfasis *político*, cuando se fomenta la dimensión de la ciudadanía corporativa y la respuesta de las empresas ante las demandas de la opinión pública; de manera *integradora*, cuando las demandas de los *stakeholders* operan como insumos para las estrategias de la organización, y de modo *ético*, cuando se enfatizan aspectos más intangibles y de largo plazo, como los derechos humanos, el bien común y el desarrollo sostenible.

El tercer sustento teórico del modelo es la propuesta del *continuo de colaboración*, de Austin & Reficco (2005), según la cual las organizaciones públicas y privadas establecen vínculos activos para la sostenibilidad de tres maneras: *filantrópica*, cuando se basa en una donación que no implica verdadero involucramiento; *transaccional*, cuando el vínculo responde a las estrategias de cada una, y ambas partes obtienen algo de la relación, e *integrativa*, cuando se producen alianzas profundas y duraderas, fruto de una estrategia conjunta.

Formas de gestión de relaciones públicas (Grunig & Hunt, 2000)	Paradigmas de la responsabilidad social (Garriga & Melé, 2004)	Continuo de colaboración (Austin & Reficco, 2005)	Contextos de sustentabilidad y comunicación
Agente de prensa • Comunicación unidireccional • Comunicación integrada al marketing • Marketing de causas	Teorías instrumentales • RS vista como ventaja frente a la competencia	Filantrópica	**Organizaciones centradas en el negocio** ✓ Inicios de trabajo en RS ✓ Relaciones filantrópicas
Información pública • Comunicación unidireccional • Transparencia y rendición de cuentas	Teorías políticas • Buscan que la RS dé cuenta de quién es la organización en la arena política	Transaccional	**Organizaciones centradas en la rendición de cuentas** ✓ Trabajo en RS más complejo ✓ Mayor intercambio de valores
Asimétrico bidireccional • Comunicación bidireccional con enfoque en la organización • Investigación de públicos	Teorías integradoras • Preocupación por *stakeholders* • RS basada en los beneficios mutuos		**Organizaciones centradas en los intereses de los públicos** ✓ RS basada en las necesidades de los *stakeholders* ✓ RS como posibilitadora de una gestión sin crisis
Simétrico bidireccional • Comunicación bidireccional con enfoque horizontal • Diálogo con públicos	Teorías éticas • Se basan en valores universales • Reconocen que todas las organizaciones, de alguna manera, impactan a la sociedad	Integrativa	**Organizaciones centradas en el bien común** ✓ RS con eje impuesto por los valores de la organización ✓ Intención de diálogo con los *stakeholders*

Figura 1. Modelo de Convergencia de Contextos de Sustentabilidad y Comunicación

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

A partir del reconocimiento de las coincidencias entre estas teorías, Durán y Mosquera (2016a, 2016b) identifican cuatro tipos de contexto estratégico-organizacional para la gestión de la comunicación para la sostenibilidad (figura 1).

Este modelo propone cuatro contextos o situaciones: desde lo más simple hasta lo más complejo, habría organizaciones enfocadas preferentemente en el desarrollo de su negocio, en la rendición de cuentas ante la sociedad, en los intereses de sus públicos/*stakeholders* y en el bien común. El modelo sugiere definir el perfil de cada empresa a partir de datos como el sector del cual forma parte, su actividad económica, su misión, sus valores declarados, el tipo de relación que mantiene

con sus públicos y su gestión ambiental-social (Durán & Mosquera, 2016a). La premisa es que para cada contexto habrá un estilo de gestión de comunicaciones más adecuado, lo que junto con permitir diseñar y evaluar las estrategias al respecto permitiría definir los mecanismos de coordinación e incluso los perfiles profesionales óptimos para cada uno (Durán & Mosquera, 2016b).

Culturas nacionales y comunicación

Uno de los factores que podrían explicar las similitudes y diferencias en la comunicación para la sostenibilidad de las empresas ecuatorianas, colombianas y chilenas es el perfil cultural de cada país. Aunque no ha estado libre de cuestionamientos (véase Voronov & Singer, 2002; Chiang, 2005; Venaik & Brewer, 2013), el principal esfuerzo por caracterizar culturalmente a las naciones y vincular dichos perfiles a la gestión organizacional ha sido el conducido por Geert Hofstede.

La teoría general (Hofstede, 2001) identificaba cinco dimensiones de análisis cultural vinculadas con valores y prácticas: la relación de dependencia entre las personas (individualismo/colectivismo), la aceptación de la desigualdad (distancia con el poder), el modo en que se enfrenta lo desconocido (rechazo a la incertidumbre), la existencia de roles sociales-emocionales (femenino/masculino), y la perspectiva temporal preferente (largo/corto plazo). Algunos años después (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) se agregó una sexta dimensión: el manejo de impulsos naturales (desenfreno/moderación).

En un trabajo reciente, Hofstede (2015) ha insistido en que las diferencias culturales entre los países permiten advertir también diferentes estilos de comunicación, válidos tanto para situaciones interpersonales como organizacionales. La premisa es que una empresa, al ser parte de una determinada comunidad-nación, tendría conciencia de estas formas y las tomaría en cuenta al elaborar y difundir mensajes estratégicos, como los derivados de su estrategia de sostenibilidad.

En ese marco, los países latinoamericanos tienden a manifestar una cultura colectivista, lo que en el ámbito de la comunicación significa una preferencia por discursos grupales (por ejemplo, *nosotros*, en vez de *yo*), voces pasivas (las cosas *se caen*, nadie *las bota*), mensajes implícitos —lo que supone conocimiento del contexto— y cierta aversión al conflicto, al menos de manera individual (Hofstede, 2015, pp. 5-6). Además, dado que la región se caracteriza por una perspectiva temporal cortoplacista, en las comunicaciones tiende a manifestarse ansiedad ante las respuestas (como múltiples llamadas *perdidas*; lugares comunes en los correos electrónicos, como *quedo atento a tus comentarios*), una preferencia por la oralidad y las reuniones presenciales, y cierta mirada localista respecto de los temas (Hofstede, 2015, pp. 8-9).

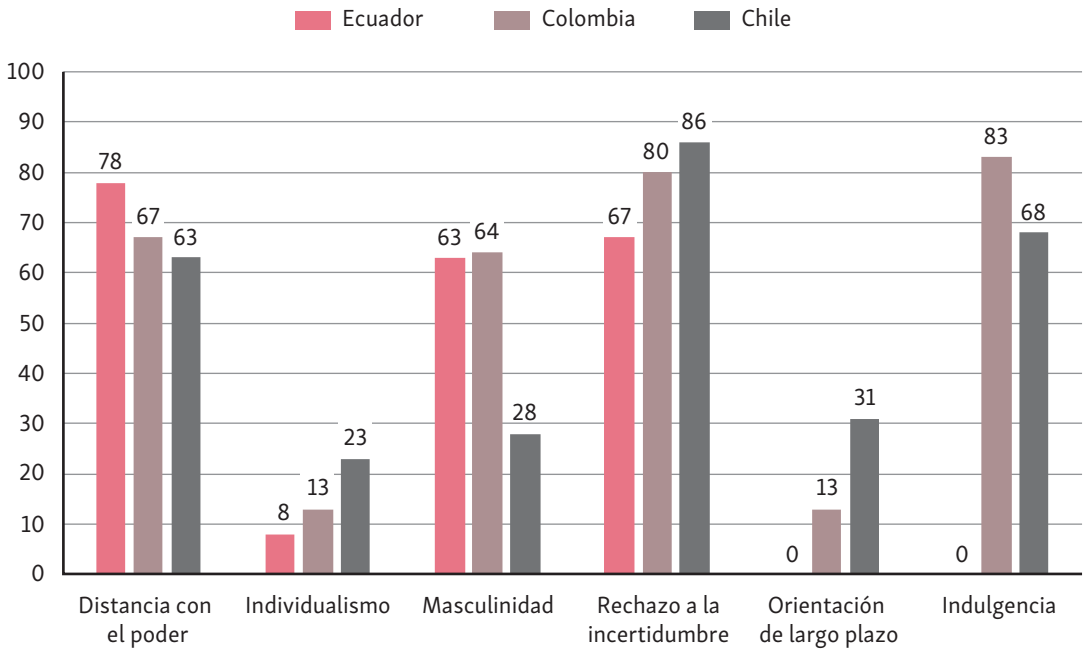

Figura 2. Perfiles culturales de Ecuador, Colombia y Chile (escala de 0-100)

Fuente: Elaboración propia con base en los datos disponibles en Hofstede Insights (https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,colombia,ecuador), recuperados el 11 de octubre de 2019.

Otra característica latinoamericana sería la mayor tolerancia a la desigualdad, lo que en términos comunicacionales implicaría una tendencia al respeto por la autoridad y la sanción social a quienes no la respetan (Hofstede, 2015, p. 11). Asimismo, la tendencia a evitar la incertidumbre explicaría la preferencia por los mensajes certeros y claros —estructurados y con *verdades*—, y un uso selectivo del humor (p. 12).

Geert Hofstede y su equipo han ofrecido servicios de consultoría durante años, principalmente en materias de cultura organizacional, basándose en una serie de estudios sobre la cultura de los países y su influencia en la gestión corporativa. Sus datos sobre las distintas naciones son de libre acceso, y en el caso de Ecuador, Colombia y Chile permiten sostener que sus perfiles se adecuan, en términos generales, a la caracterización de América Latina (figura 2).

Sin embargo, se advierten algunas diferencias entre los tres países. La más llamativa para este estudio es que Chile, estando dentro de los parámetros latinoamericanos —según datos de 2019—, manifiesta una menor distancia con el poder, es más individualista, menos machista y con mayor aversión a la incertidumbre, lo que desde el punto de vista institucional explicaría, por ejemplo, las bajas tasas de corrupción y la tendencia a la formalización de los procesos (Hofstede Insights, n.d.a).

METODOLOGÍA

Este artículo muestra parte de los resultados de un estudio mayor sobre las prácticas de comunicación para la sostenibilidad en empresas de Ecuador, Colombia y Chile. Como se ha enunciado, en principio nuestro propósito fue someter a prueba la eficacia del Modelo de Convergencia de Contextos de Sustentabilidad y Comunicación (Durán & Mosquera, 2016a), que solo había sido testeado en compañías ecuatorianas (Durán, Mosquera, & Vega, 2017). Sin embargo, también aspiramos a reconocer las variables clave de una eficiente comunicación para la sostenibilidad en el contexto latinoamericano. Fue en ese marco que decidimos considerar también el potencial efecto de las culturas nacionales y sus valores. En ese sentido, esta investigación tiene un carácter exploratorio.

Esta parte de la investigación posee un enfoque cuantitativo, basado en la aplicación de una encuesta a los directores o gerentes de comunicación o asuntos corporativos de las empresas —instrumento publicado por Durán & Mosquera (2016a)—, en la cual se evalúan tanto la estrategia de sostenibilidad de la compañía como las prácticas de comunicación asociadas a ella. El trabajo de campo se llevó a cabo entre mayo y octubre de 2019.

El marco muestral del estudio fue definido a partir de las 100 empresas más grandes de cada país, según sus ingresos y utilidades, de acuerdo con los rankings elaborados por las revistas de negocios América Economía (para el caso de Chile), Dinero (para Colombia) y Ekos (para Ecuador), en 2018. El supuesto es que las compañías con mayores ingresos son las que más recursos poseen para llevar a cabo una gestión de RSE y de comunicación para la sostenibilidad, y por ello son candidatas ideales para la validación del Modelo. En consecuencia, nuestra intención no ha sido obtener datos representativos del universo de empresas en cada país, sino solo realizar un análisis casuístico que permita obtener conclusiones sobre el modelo desarrollado y reconocer oportunidades para futuras investigaciones.

Precisamente por eso, para este artículo trabajamos con una muestra parcial de 16 empresas por país (48 en total), eligiendo intencionalmente a las más grandes (de mayores ingresos) de entre aquellas que hasta fines de julio de 2019 hubiesen respondido válidamente la encuesta (tabla 1).

La encuesta, que se aplicó de manera autoadministrada a través de la plataforma en línea Survio, indaga en dos dimensiones. La primera, relativa a la sustentabilidad, mide cinco variables: la línea conceptual, basada en los apartados teóricos propuestos por Garriga y Melé (2004); el tipo de colaboración, a partir del continuo formulado por Austin y Reficco (2005); la planificación y los recursos para la responsabilidad social; la planificación de la preservación ambiental, y el respeto a los derechos de los demás. El apartado sobre gestión de comunicaciones

Ecuador	Colombia	Chile
Azucarera Valdez (Alimentos)	Aditivos y Químicos (Alimentos)	Anglo American (Minería)
Banco Guayaquil S.A. (Financiero)	Bancolombia (Financiero)	Antofagasta Minerals (Minería)
Banco Pichincha (Financiero)	Brinsa (Textil)	Arauco (Forestal)
Continental Tire Andina (Industrial)	Cementos Argos (Minería)	BancoEstado (Financiero)
Cooperativa Progreso (Financiero)	Colcafé (Alimentos)	CGE (Electricidad)
Coorporación GPF (Farmacéutico)	Comfama (Servicios)	Codelco (Minería)
DHL Express Ecuador (Transporte)	Ecopetrol (Minería)	Emp. Copec (Inversiones)
Difare (Farmacéutico)	EEPP Medellín (Servicios)	Emp. Lipigas (Combustibles)
Holcim Ecuador (Minería)	Grupo Energía Bogotá (Energía)	ENAP (Combustibles)
Int. Food Services (Alimentos)	Grupo Familia (Cuidado personal)	Falabella (Retail)
Nestle Ecuador (Alimentos)	Holasa (Industrial)	General Motors (Automotriz)
Pronaca (Alimentos)	Isagen (Energía)	ILC (Financiero)
Repsol (Petróleos)	Metro Medellín (Transporte)	Masisa (Forestal)
Sertecpet (Petróleos)	Súper Alimentos (Alimentos)	Nestlé Chile (Alimentos)
Tesalia (Bebidas)	Suramericana (Financiero)	Sodimac (Retail)
Unacem (Construcción)	TCC (Transporte)	Walmart Chile (Retail)

Nota: entre paréntesis se indica el sector industrial al cual pertenecen las empresas.

Tabla 1. Lista alfabética de empresas que conforman la muestra de este estudio

Fuente: Elaboración propia.

mide los mecanismos de flujo de la información en la empresa; los objetivos de comunicación corporativa; las estrategias utilizadas; el perfil del comunicador, y el discurso de la organización respecto del desarrollo sostenible. En general estas variables guardan relación con las prácticas propias de los cuatro modelos de comunicación definidos por Grunig y Hunt (2000).

Los encuestados debieron distribuir 10 puntos entre las opciones disponibles en cada ítem, otorgando un mayor puntaje a aquella(s) que describiera(n) mejor las características de su organización. Para el procesamiento de datos se sumaron los puntajes asignados en las variables de cada contexto, y se calcularon promedios por país. Dado el tamaño de la muestra, no se consideró útil calcular promedios por sector industrial.

Finalmente, estos resultados fueron interpretados a la luz de los lineamientos teóricos del modelo y de las características culturales de cada país, según los criterios y datos en línea publicados por Hofstede Insights.

RESULTADOS

Contextos de sostenibilidad

Considerando que una de nuestras expectativas es caracterizar a las unidades de observación —organizaciones, sectores industriales, países, etc.— a partir de la convergencia entre las estrategias de responsabilidad social y las prácticas de comunicación para la sostenibilidad, desde el origen del Modelo (Durán & Mosquera, 2016a) se ha recomendado que los resultados se presenten mediante gráficos de radar.

Como se ha explicado, las cifras corresponden a los promedios obtenidos a partir de los puntajes que cada encuestado asignó a las opciones dentro de cada ítem/variable, lo que en principio nos permite conocer la percepción que la empresa tiene de sí misma respecto del contexto de sustentabilidad y comunicación al cual pertenece (por ejemplo, centrada en el bien común). En ese sentido, es necesario advertir que estos datos solo representan un autodiagnóstico de las organizaciones, no una evaluación imparcial. Si bien esto podría implicar la existencia de un sesgo de deseabilidad social en los resultados, es sabido que el uso de instrumentos autoadministrados —como la encuesta en línea— reduce esta posibilidad (Nederhof, 1985).

De acuerdo con el diseño genérico del Modelo (Durán et al., 2017), hay cuatro escenarios primarios posibles para el análisis de los resultados: la *convergencia total*, cuando hay coincidencia de las dos dimensiones (RSE y comunicación) en un contexto; la *convergencia dominante*, cuando ambas dimensiones coinciden en un contexto, pero también se esboza cierto desarrollo en otro; la *divergencia concentrada*, cuando cada dimensión se asienta en un contexto distinto, y la *divergencia esparcida*, que se da cuando no se advierte tendencia en ningún sentido.

Desde el punto de vista de los datos nacionales, y pese a su carácter parcial —pues no representan a la muestra completa del estudio—, es sorprendente que se advierta el mismo escenario de convergencia dominante en los tres países (figuras 3, 4 y 5). Aunque en ellos hay distintos grados de desarrollo en la gestión de la sostenibilidad, las cifras sugieren que las grandes empresas tienden a ser organizaciones centradas en el bien común, con coincidencia entre las dimensiones de sostenibilidad y comunicación, y una leve emergencia del foco en los intereses de los públicos.

Esto significa que, al menos a juicio de sus directores o gerentes de comunicación corporativa, estas organizaciones no tienen como principal propósito el crecimiento de sus propios negocios. La teoría sugiere que algo así es posible en la medida en que la labor empresarial —o la estrategia corporativa de dichas compañías— sea concebida de manera compleja, equilibrando la razonable aspiración económica con un marco ideológico-ético basado en el reconocimiento de derechos universales (Torresano, 2012).

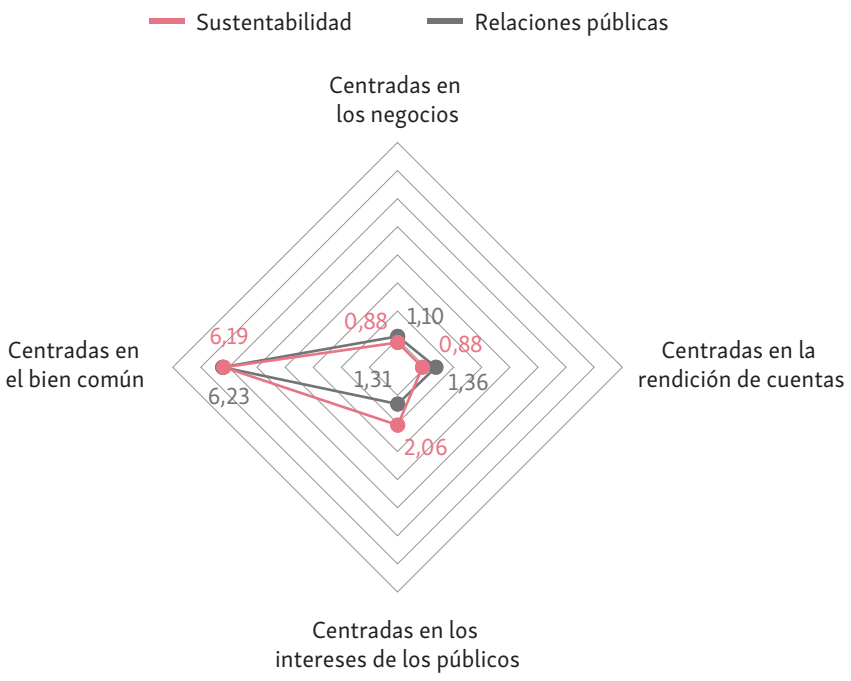

Figura 3. Contexto de sostenibilidad y comunicación: Ecuador

Fuente: Elaboración propia.

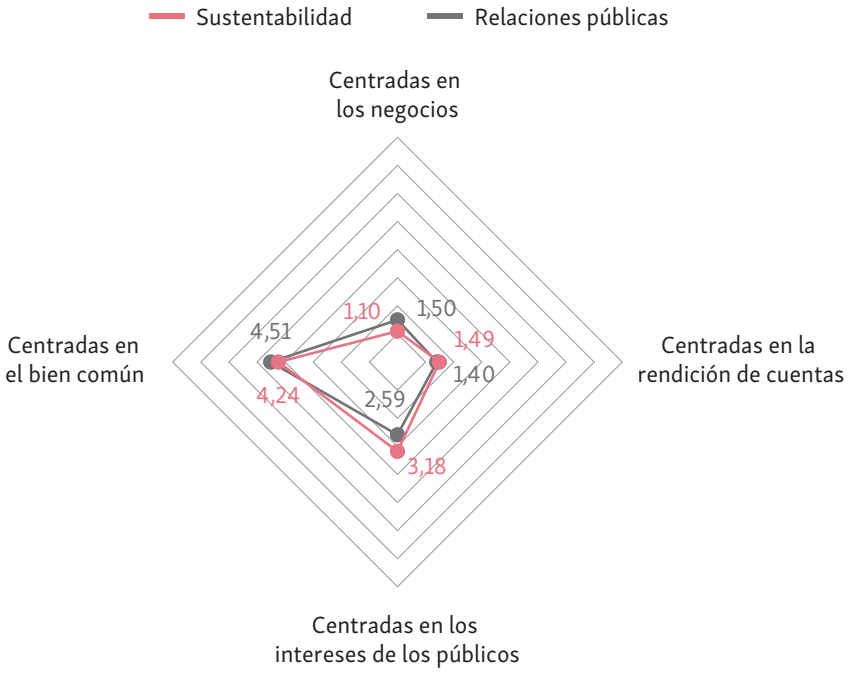

Figura 4. Contexto de sostenibilidad y comunicación: Colombia

Fuente: Elaboración propia.

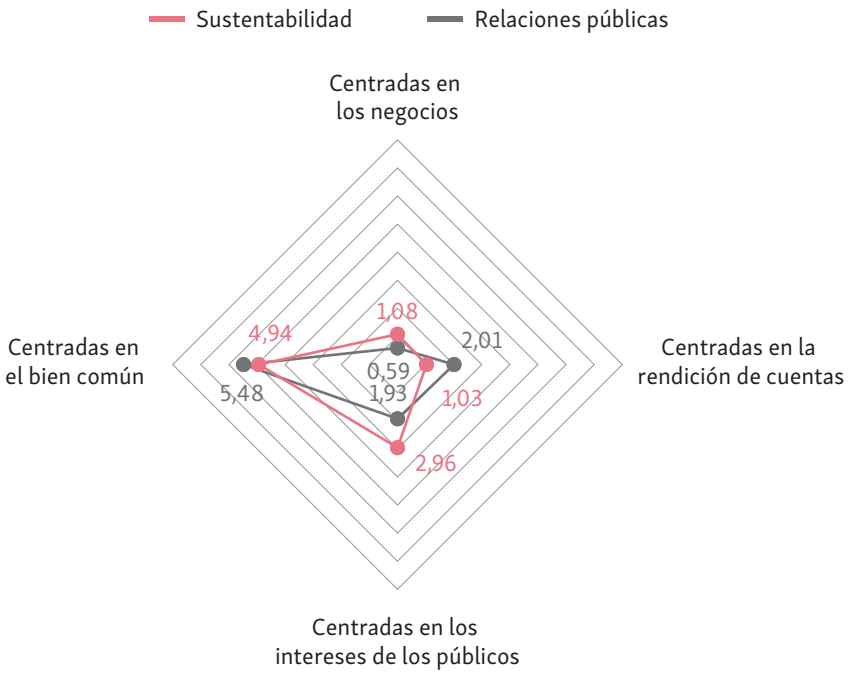

Figura 5. Contexto de sostenibilidad y comunicación: Chile

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, esto implica que la gestión de comunicaciones en estas compañías se asemeja a —o al menos aspira a ser— lo que Grunig y Hunt (2000) consideran un escenario simétrico bidireccional, es decir, caracterizado por la búsqueda y la mantención de relaciones horizontales y transparentes con los grupos de interés. Es, en definitiva, es una situación muy cercana al ideal propuesto por el Pacto Global (Organización de Naciones Unidas, 2014).

Eso no significa, sin embargo, que estas organizaciones se encuentren necesariamente en un estadio superior u óptimo. En realidad, la premisa del modelo es que cada contexto representa el marco estratégico adecuado para cada organización y su entorno en un momento determinado. Por tanto, que una empresa esté centrada en el negocio o en la rendición de cuentas no es bueno ni malo en sí mismo, sino el resultado de su propio devenir. En ese sentido, esta teoría tiene un carácter diagnóstico, no normativo. Con todo, es verdad que implica cierta progresión o evolución, pero eso se debe a que los principales promotores del desarrollo sostenible, como Accountability (2015 y 2018) y Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org), aseguran que una mayor responsabilidad corporativa se basa en una estrategia de sostenibilidad compleja y en una gestión —incluyendo a las comunicaciones— transparente.

Por ello, no es contradictorio que junto al foco en el bien común emerja el foco en los intereses de los públicos. Esto quiere decir que las organizaciones observadas

valoran también su trabajo de reconocimiento y vinculación con sus grupos de interés. Este contexto dialoga con el marco de las teorías integrativas de la sostenibilidad (Garriga & Melé, 2004) y con unas relaciones públicas de tipo asimétrico bidireccional (Grunig & Hunt, 2000). Según los datos, esta orientación es mayor en Colombia que en los otros países (3,18 en sostenibilidad y 2,59 en relaciones públicas). Chile tiene mayor orientación a este contexto en sostenibilidad (2,96) que en relaciones públicas (1,93), mientras que en Ecuador esta orientación es baja (2,06 en sostenibilidad y en relaciones públicas, 1,31), con una brecha superior en las relaciones públicas.

En Chile se encuentra la mayor orientación al contexto centrado en la rendición de cuentas (1,03 en sostenibilidad y 2,01 en relaciones públicas). Este incluye a organizaciones preocupadas por la aceptación pública, que por ello son responsables por la difusión de información sobre sus acciones (Grunig & Hunt, 2000). Esta perspectiva está alineada con las teorías políticas de la sostenibilidad (Garriga & Melé, 2004), cuyos ejes son la noción de ciudadanía corporativa y la premisa de que existe una obligación implícita por parte de las empresas de mantener informada a la sociedad sobre sus actividades, especialmente en lo relativo al medio ambiente y los derechos sociales. En el caso de Colombia, esta orientación se da en menor grado (1,49 en sostenibilidad y 1,40 en relaciones públicas), sin que las acciones de relaciones públicas tengan un margen tan amplio con las prácticas de sostenibilidad, como sucede en Chile. Ecuador es el país con menor orientación a este contexto (0,88 en sostenibilidad y 1,36 en relaciones públicas).

Finalmente, los datos agregados muestran que en los tres países es bastante baja la orientación al negocio (Ecuador: 0,88 en sostenibilidad y 1,10 en relaciones públicas; Colombia: 1,10 en sostenibilidad y 1,50 en relaciones públicas; Chile: 1,08 en sostenibilidad y 0,59 en relaciones públicas). Eso puede significar que, desde el punto de vista del continuo de colaboración (Austin & Reficco, 2005), estas empresas se encuentran en un nivel superior, más complejo y bidireccional, como lo describen Grunig & Hunt (2000). No obstante, y como se ha sugerido, también puede implicar que al momento de responder la encuesta los directores o gerentes de comunicación no valoran o requieren de este tipo de gestión, que en determinados escenarios (como la gestión de crisis) podrían ser válidos.

Influencia de las culturas nacionales

Como se ha anunciado, una de las hipótesis subyacentes en este estudio es que la cultura nacional podría tener alguna influencia en las definiciones que las empresas hacen de sus contextos de sostenibilidad y comunicación. A partir de los datos obtenidos por las encuestas y de las características generales dadas por los estudios de Hofstede y su equipo, es posible reconocer algunas tendencias que ayudarían a entender las diferencias entre países.

Por ejemplo, que la orientación a la rendición de cuentas sea mayor en Chile que en Colombia y Ecuador podría explicarse —al menos en parte— por las diferencias entre estos tres países en el ámbito de la distancia con el poder. Según los datos de Hofstede, en Chile hay una menor tolerancia a las desigualdades, una mayor exigencia en torno a los derechos civiles e individuales, y un menor respeto hacia las jerarquías tradicionales y las autoridades. Desde este punto de vista, parece lógico que las organizaciones chilenas busquen mantener informados a sus *stakeholders* de las prácticas que ejecutan y que sean cada vez más inclusivas respecto de las comunidades y la opinión pública en su toma de decisiones. Esta misma lógica podría justificar la situación inversa que vive Ecuador.

Asimismo, la importancia de la rendición de cuentas en Chile, más que en Colombia y Ecuador, puede interpretarse como efecto de la inclinación cultural por el rol social-emocional de la femineidad, que según Hofstede implica preferencia por la cooperación, la preocupación por los débiles y su calidad de vida, así como por la generación de consensos. Al contrario, la masculinidad se entiende como un énfasis en la competitividad y la verticalidad en la toma de decisiones, lo que podría explicar por qué las empresas colombianas y ecuatorianas muestran cierta inclinación por la orientación a los negocios, tanto en las acciones de relaciones públicas como de prácticas de sostenibilidad.

Como se ha enunciado, el segundo contexto de sostenibilidad y comunicación más relevante en los tres países es el de las organizaciones enfocadas en los intereses de sus públicos. Aquí destaca el caso de Colombia, especialmente en la dimensión de relaciones públicas, seguido de cerca por Chile, lo que podría entenderse a partir de la importancia que para ambas culturas tiene la evasión de la incertidumbre. Esta implica, sobre todo en el ámbito empresarial, una preferencia por la formalización de procesos, la planificación estratégica y la relevancia de los presupuestos para la gestión, cuestiones que los resultados de las encuestas también advierten.

En tanto, puede haber una correlación entre la marcada orientación de las empresas ecuatorianas hacia el bien común y su tendencia cultural al colectivismo. Ecuador, en este ámbito, es superado a nivel mundial solo por Guatemala. Por lo mismo, la expectativa social respecto de las organizaciones, incluso del sector privado, es muy alta. Y aunque Chile no se encuentra en el rango de las naciones más individualistas —como por ejemplo ocurre con Estados Unidos, que según datos de 2019 tiene 91 puntos en el estudio (Hofstede Insights, n.d.b)—, su distancia de Ecuador en este ámbito podría explicar por qué la orientación de sus empresas hacia el bien común es proporcionalmente más baja.

Debido a que no hay datos sobre Ecuador en las dimensiones de orientación al largo plazo e indulgencia, se prefirió no interpretar los resultados de la encuesta a partir de ellos.

DISCUSIÓN

La investigación realizada ha permitido testear, al menos en una primera instancia, la aplicabilidad del Modelo de Convergencia de Contextos de Sustentabilidad y Comunicación en empresas de distintos países y realidades. Si bien este ejercicio no está libre de limitaciones —como se enuncia en la sección siguiente—, la coherencia de los resultados es ya un indicador de su viabilidad, incluso al expandir su alcance al análisis de la influencia de las culturas nacionales en el diseño y la implementación de las prácticas de responsabilidad social y relaciones públicas.

Los resultados muestran una coincidencia entre las grandes empresas de Ecuador, Colombia y Chile en el mismo contexto de sustentabilidad y comunicación: el de las organizaciones orientadas al bien común, con cierto desarrollo o énfasis en el contexto de las entidades centradas en los intereses de sus públicos. Como se ha sugerido, esto significa que estas compañías buscan equilibrar sus intereses económicos-financieros con un enfoque ético respecto del desarrollo integral de la sociedad. En el contexto de una opinión pública cada vez más sensible a estas materias, esto implica un estadio de desarrollo mayor de las estrategias de responsabilidad social y relaciones públicas.

Dado que el modelo no tiene un carácter normativo, sino diagnóstico, estos resultados no necesariamente quieren decir que estas empresas se encuentren en un nivel de excelencia, y que por tanto no necesitan mayor desarrollo o intervención, sino que en este momento se relacionan con su entorno —y resuelven sus contingencias— de esta manera. Esta diferencia, aparentemente sutil, es fundamental: el Modelo de Convergencia de Contextos de Sustentabilidad y Comunicación no busca decir cómo deben ser las organizaciones, sino ayudarlas a entender su situación actual y a reconocer escenarios alternativos deseables o riesgosos, cuyo carácter depende de las condiciones del entorno.

Para indagar en la fiabilidad de los datos —sobre todo teniendo en cuenta que este es el primer avance de resultados—, estos se contrastaron con los perfiles culturales de cada país elaborados por Hofstede Insights. La expectativa era disponer de parámetros que nos permitieran juzgar mejor las diferencias entre las naciones. Y se logró: así como la marcada orientación de las empresas ecuatorianas hacia el bien común puede explicarse por su tendencia cultural al colectivismo, la orientación de las organizaciones chilenas hacia la rendición de cuentas puede entenderse por la tendencia cultural a la distancia con el poder. Entonces, aunque es necesario profundizar en estas correlaciones, es posible sugerir que existen.

CONCLUSIONES

A partir de esta valoración del proceso de la investigación y de sus resultados parciales es posible advertir ciertas limitaciones del estudio y oportunidades para futuros proyectos.

En primer lugar, que el tamaño de la muestra (48 organizaciones, 16 por país) impide extrapolar los resultados al universo de empresas de cada país, e incluso al marco muestral. Esta condición tampoco permite ofrecer conclusiones sobre los sectores industriales ni reconocer similitudes y diferencias en un mismo sector entre los tres países. Sin embargo, en la medida en que se trabaje con una muestra mayor, esto puede resolverse. Del mismo modo, con una muestra mayor el análisis de la influencia de las culturas nacionales podría corroborarse o incluso enriquecerse, dada la mayor diversidad de empresas.

En segundo término, que los datos provengan de una encuesta a los directores o gerentes de comunicación de las empresas limita los resultados a una autoevaluación del estado actual de las organizaciones, con el eventual riesgo de que estos juicios estén contaminados por las expectativas en torno a la compañía y sus estrategias. En otras palabras, es probable que un ejecutivo —sobre todo el responsable de la imagen y la reputación corporativa de la empresa— responda pensando en lo que la organización quiere ser, no en lo que realmente es. Para limitar este sesgo sería necesario incluir las opiniones de *stakeholders* (por ejemplo, clientes o proveedores), o incluso realizar una evaluación cruzada, por sector industrial (que las empresas de un mismo ámbito opinen sobre el desempeño de las demás, y luego contrastar esos juicios). No obstante, este riesgo puede reducirse o limitarse gracias a los datos obtenidos en las entrevistas en profundidad, previstas para la segunda etapa del proyecto.

En tercer lugar, que la aplicación de la encuesta mediante una plataforma web aumenta los riesgos de una baja tasa de respuesta y de que el cuestionario sea respondido por otra persona (véase Bryman, 2012, pp. 234-235). Sin embargo, este problema ha sido controlado mediante la formalización del proceso de contacto con los sujetos, que cumple con los requerimientos estándar de ética para la investigación (por ejemplo, una carta de consentimiento informado). Además, se estima que este es un riesgo justificable, considerando que la aplicación de un instrumento autoadministrado reduce el sesgo de deseabilidad social (Nederhof, 1985).

Con todo, dado que el objetivo de este proyecto es someter a prueba un método para el diagnóstico de las estrategias de sostenibilidad y comunicación en organizaciones, lo que implica un ejercicio en constante revisión, esperamos que futuras investigaciones puedan complementar este esfuerzo y corregir cualquier limitación. Por ejemplo, un estudio que considere la cultura de las compañías y su

semejanza o diferencia con el perfil nacional ya visto, y el impacto de esta eventual brecha en la convergencia entre sostenibilidad y comunicación; un cruce entre los datos cuantitativos presentados y otros datos cualitativos (a partir de entrevistas a directivos o gerentes), que permita describir en profundidad las narrativas y los argumentos que sostienen las estrategias comunicacionales de las empresas, o un análisis de los discursos corporativos desarrollados en cada caso (como memorias, sitios web, medios sociales, publicidad, etc.), para observar cómo se manifiesta textualmente la convergencia entre sostenibilidad y comunicación.

REFERENCIAS

Abramo, L. (Coord.). (2016). *Panorama Social de América Latina* (Latin America: A Social Panorama). Retrieved from http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41598/4/S1700567_es.pdf

Acción Empresas. (2015). *Sondeo de opinión: ¿Qué piensan ciudadanos, clientes y trabajadores de las empresas chilenas?* (Opinion Poll: What Do Citizens, Customers and Workers of Chilean Companies Think?). Retrieved from https://accionempresas.cl/content/uploads/que-piensan-ciudadanos-clientes-y-trabajadores-de-las-empresas-chilenas.pdf

AccountAbility. (2015). *AA1000: Stakeholder Engagement Standard* (3d ed.). Retrieved from http://www.accountability.org/standards/

AccountAbility. (2018). *AA1000: AccountAbility Principles* (3d ed.). Retrieved from http://www.accountability.org/standards/

Alvarado, A. & Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el modelo de Carrol (Dimensionality of Perceived CSR and its Effects on the Image and Reputation: An Approach from Carrol's Model). *Estudios Gerenciales*, *24*(108), 37-59. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70043-3

Alvarado, M. (2012). La publicidad en el marco de la comunicación para el desarrollo: Hacia un nuevo modelo de publicidad para el cambio social (Advertising in the Context of Communication for Development: Towards a New Advertising Model for Social Change). *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, *17*, 191-207. https://doi.org/10.5209/rev_CIYC.2012.v17.39264

Ángel, A. (2009). *La diosa Némesis. Desarrollo sostenible o cambio cultural* (The Goddess Nemesis. Sustainable Development or Cultural Change). Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.

Austin, J. & Reficco, E. (2005). Aspectos clave de la colaboración (Key Aspects of Collaboration). In M. T. Barajas (Ed.), *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil* (Social partnering in Latin America) (pp. 3-30). New York, NY: Banco Interamericano de Desarrollo. Retrieved from https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Alianzas-sociales-en-Am%C3%A9rica-Latina-Ense%C3%B1anzas-extra%C3%ADdas-de-colaboraciones-entre-el-sector-privado-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil.pdf

Beckman, T., Colwell, A., & Cunningham, P. (2009). The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: The Importance of Authenticity and Social Networks. *Journal of Business Ethics*, *86*(2), 191-206. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0190-1

Blázquez, M. & Peretti, M. (2010). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen (An organizational management model for sustainability through performance, adaptability and image). *Estudios Gerenciales*, *28*, 40-50. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70006-2

Browne, V. (2010). Características de la cobertura informativa de la responsabilidad social empresarial en la prensa chilena (Features of the media coverage of corporate social responsibility on the chilean press). *Cuadernos.info*, (27), 123-135. https://doi.org/10.7764/cdi.27.28

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Burgos, C. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial —RSE— en Chile: Causas de su tardía difusión (Corporate Social Responsibility —CSR— in Chile: Causes for its Late Diffusion). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *4*(7), 73-94. Retrieved from http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/278

Chiang, F. (2005). A Critical Examination of Hofstede's Thesis and its Application to International Reward Management. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(9), 1545-1563. https://doi.org/10.1080/09585190500239044

Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice* (5th ed.). London, UK: Sage.

Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial* (Corporate Social Responsibility in Latin America: A Business Perspective). Santiago, Chile: CEPAL.

Costa-Sánchez, C. (2009). Del press agent a la comunicación estratégica. Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión (From Press Agent to Strategic Communications. How to Make Communication Serve the Business Strategy). *Razón y Palabra, 14*(70), 1-17.

Díaz-Cáceres, N. & Castaño-Quintero, C. (2015). Stakeholders: Base de la sostenibilidad empresaria (Stakeholders: A Corporate Sustainability Framework). *Daena (International Journal of Good Conscience)*, *10*(2), 94-108. Retrieved from http://www.daena-journal.org/

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 8-19. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x

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. & Mosquera, P. (2016a). *Contextos de sustentabilidad y relaciones públicas: Instrumento para validación* (Sustainability and Public Relations Contexts: Instrument for Validation). Paper presented at the 10th Congress of the Brazilian Association of Communication Researchers (ABRACORP), Porto Alegre, Brazil.

Durán, A. M. & Mosquera, P. (2016b). Correspondencia de los modelos de relaciones públicas a distintos contextos evolutivos de responsabilidad social empresarial (Connection between Public Relations models and the evolutionary contexts of Corporate Social Responsibility). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *6*(11), 91-112. Retrieved from http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/397

Durán, A. M., Mosquera, P., & Vega, M. (2017). Analysis of Public Relations Management as a Sustainable Pillar in Ecuadorian Organizations in Different Contexts. In L. M. Gómez, L. Vargas-Preciado, & D. Crowther (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance (Developments in Corporate Governance and Responsibility, Volume 11)* (pp. 199-222). Bingley, UK: Emerald.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, Canada: New Society.

Ferrari, M. A. & Durán, A. M. (2018). Gestión de relaciones públicas en procesos de sustentabilidad: Estudio comparativo en empresas brasileñas y ecuatorianas (Public Relations Management in Sustainability Processes: A Comparative Study in Brazilian and Ecuadorian Companies). In A. M. Durán & M. A. Ferrari (Comps.), *Tejiendo sustentabilidad desde la comunicación en América Latina* (Weaving Sustainability from Communication in Latin America) (pp. 13-74). Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.

Ferrari, M. A. & França, F. (2011). *Relaciones públicas: Naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas* (Public Relations: Nature, Function, and Management in Contemporary Organizations). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Ferré-Pavia, C. & Orozco-Toro, J. (2012). El diálogo entre empresas de comunicación y sus *stakeholders* en América y Europa (The Dialogue Between Communication Companies and their Stakeholders in America and Europe). *Cuadernos.info*, (29), 91-104. https://doi.org/10.7764/cdi.29.239

Freeman, R. E., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. New Haven, CT: Yale University.

Fundación Esquel. (1998). *Sociedad civil y movimientos sociales* (Civil Society and Social Movements). Quito, Ecuador: Fundación Esquel.

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, *53*(1-2), 51-71. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

Godoy-Etcheverry, S. & Opazo, E. (2015). *La empresa es el mensaje. Estrategia y comunicación* (The Company is the Message. Strategy and Communication). Santiago, Chile: El Mercurio.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas* (Managing Public Relations). Barcelona, Spain: Gestión 2000.

Halpern, D. (2010). *Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional* (Crisis Management. Theory and Practice of a Communicational Model). Santiago, Chile: RIL.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (2015). National Differences in Communication Styles. In D. Brzozowska & W. Chlopicki (Eds.), *Culture's Software: Communication Styles* (pp. 1-15). Newcastle, UK: Cambridge Scholars.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival* (3d ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Hofstede Insights. (n.d.a). *What about Chile?* Retrieved from https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,colombia,ecuador/

Hofstede Insights. (n.d.b). *What about the USA?* Retrieved from https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/

Lattuada, P. (2010). RSE y RRPP: ¿Un mismo ADN? (CSR and PR: Same DNA?). *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 125-139. Retrieved from https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=164&id_articulo=6150

Leff, E. (2014). *La apuesta por la vida. Imaginación sociológica e imaginarios sociales en los territorios ambientales del sur* (The Commitment to Life. Sociological Imagination and Social Imaginary in the Southern Environmental Territories). Mexico City, Mexico: Siglo XXI.

Lima, M. & López, F. (2012). *Alianza para el desarrollo. Iniciativas de reducción de la pobreza eficientes y sostenibles a través de una cooperación innovadora entre ONG, personas, sector público y universidades del Ecuador* (Alliance for Development. Efficient and Sustainable Poverty Reduction Initiatives through Innovative Cooperation Between NGOs, People, Public Sector and Universities in Ecuador). Quito, Ecuador: CODESPA.

Luyando, J. (2016). Conciencia social y ecología en el consumo (Social and environmental awareness in consumption). *Estudios Sociales*, *25*(47), 301-322. Retrieved from https://www.ciad.mx/estudiosociales/index.php/es/article/view/319

Matus, P. (2018). Comunicación y sostenibilidad en Chile: Desde la filantropía hasta la relación con las comunidades (Communication and Sustainability in Chile: From Philanthropy to Community Relations). In M. A. Ferrari & A. M. Durán (Coords.), *Tejiendo sustentabilidad desde la comunicación en América Latina (Weaving sustainability from Communication in Latin America)* (pp. 131-150). Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.

Míguez, M. I. & Baamonde, X. M. (2011). La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: Aproximación histórica en el contexto académico español (The Evolution of Public Relations Towards the CCO: Historical Approach in the Spanish Academic Context). *Razón y Palabra*, (75), 1-13.

Morales, K. (2012). *Sostenibilidad empresarial. Experiencias de responsabilidad social en empresas ecuatorianas* (Business Sustainability. Experiences of Social Responsibility in Ecuadorian Companies). Quito, Ecuador: Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana (AHK).

Nederhof, A. J. (1985), Methods of Coping with Social Desirability Bias: A Review. *European Journal of Social Psychology*, *15*(3), 263-280. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150303

Newman, B. & Mejía, M. (2011). *Responsabilidad social total* (Total CSR). Mexico City, Mexico: Fondo de Cultura Económica/ZIMAT.

Noguera, A. (2004). *El reencantamiento del mundo* (The Re-Enchantment of the World). Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Organización de Naciones Unidas. (1987). *Our Common Future. Report of the World Comission on Environment and Development*. Retrieved from www.un-documents.net/our-common-future.pdf

Organización de Naciones Unidas. (2014). *Guide to Corporate Sustainability. Shaping a Sustainable Future*. Retrieved from https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf

Orozco-Toro, J. (2007). *Publicidad social. Comunicación estratégica para el* cambio (Social Advertising. Strategic Communication for Change). Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Orozco-Toro, J. (2018). *Reputación corporativa. Gestión y comunicación de los valores intangibles de marca* (Corporate Reputation. Management and Communication of Intangible Brand Values). Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Raven, P., Berg, L., & Hassenzahl, D. (2010). *Environment* (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Sánchez de Walther, A. (2012). Redimensionar las relaciones públicas: En busca de un constructo teórico que optimice la dinámica comunicacional entre las realidades sociales y empresariales (Resizing Public Relations: In Search of a Theoretical Construct that Optimizes the Communicational Dynamics Between Social and Business Realities). *Correspondencias & Análisis*, *3*, 85-98. https://doi.org/10.24265/cian.2012.n2.04

Sanjuán, A. B. & García, N. V. (Eds.) (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la crisis. Memoria académica curso 2012-2013* (Social Responsibility in the Context of Crisis. Academic Report, 2012-2013). Madrid, Spain: Universidad Pontificia Comillas.

Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a Driver for Corporate Economic Success: Consequences for the Development of Sustainability Management Control. *Society and Economy*, *33*(1), 15-28. https://doi.org/10.1556/socec.33.2011.1.4

Sierra-García, L., García-Benau, M., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa (Credibility in Latin America of corporate social responsibility reports). *Revista de Administração de Empresas*, *54*(1), 28-38. https:/doi.org/10.1590/S0034-759020140104

Tironi, E. (2011). *Abierta. Gestión de controversias y justificaciones* (Open. Issues and Justifications Management). Santiago, Chile: Uqbar.

Tironi, E. & Cavallo, A. (2006). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales* (Strategic Communication. Living in a World of Signs). Santiago, Chile: Taurus.

Torresano, M. (2012). *Estudio de responsabilidad social en empresas del Ecuador* (Study of Social Responsibility in Companies of Ecuador). Quito, Ecuador: Noción.

Túñez-López, J. M. & Valarezo, K. (2012). RSC: Reputación, sostenibilidad, compromiso (CSR: Reputation, Sustainability, Commitment). *Chasqui*, (117), 61-66. https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i117.221

Velasco, J. (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental* (Basis of CSR and its Environmental Applications). Madrid, Spain: Dykinson.

Venaik, S. & Brewer, P. (2013). Critical Issues in the Hofstede and GLOBE National Culture Models. *International Marketing Review*, *30*(5), 469-482. https://doi.org/10.1108/IMR-03-2013-0058

Venturino, P. (2011). *Relaciones públicas y comunicación estratégica* (Public Relations and Strategic Communications). Santiago, Chile: Universidad del Pacífico.

Viteri, J. & Jácome, M. (2011). La Responsabilidad Social como modelo de gestión empresarial (CSR as a Business Model). *Eídos*, (4), 92-100. https://doi.org/10.29019/eidos.v0i4.87

Vives, A. (2011). *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica* (A Critical View on CSR in Latin America). Washington, DC: Cumpetere.

Voronov, M. & Singer, J. A. (2002). The Myth of Individualism-Collectivism: A Critical Review. *The Journal of Social Psychology*, *142*(4), 461-480. https://doi.org/10.1080/00224540209603912

SOBRE LOS AUTORES:

ANA MARÍA DURÁN, profesora investigadora asociada a la Universidad del Azuay. Magíster en Educomunicación, máster de Educación Superior, especialista en Gerencia Estratégica de la Comunicación. Tiene 20 años de ejercicio profesional de la comunicación en empresas públicas y privadas. Sus áreas de interés en investigación son las relaciones públicas, la sustentabilidad, la responsabilidad social empresarial, la comunicación estratégica, la educomunicación, y la comunicación e inclusión.

https://orcid.org/0000-0003-0887-2754

MELITA VEGA, magíster en Lingüística Aplicada (Universidad de Cuenca, Ecuador). Especialización en Relaciones Públicas (Ryerson University, Canadá). Estudiante del programa de Doctorado en Humanidades y Artes, con mención en Ciencias de la Educación (Universidad Nacional de Rosario, Argentina). Sus áreas de investigación son la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Responsabilidad Social Universitaria (USR).

https://orcid.org/0000-0002-6501-4011

PABLO MATUS, académico de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctor en Ciencias de la Comunicación, magíster en Comunicación Estratégica y periodista. Sus líneas de investigación son la semiótica de la comunicación, el discurso publicitario (corporativo y político) y la comunicación corporativa.

https://orcid.org/0000-0002-0307-7586

JAIME ALBERTO OROZCO-TORO, profesor titular de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana. Doctor en Medios, Comunicación y Cultura por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magíster en Desarrollo por la Universidad Pontificia Bolivariana. Sus líneas de investigación están enfocadas en la publicidad social, la reputación corporativa y las comunicaciones integradas de mercadeo.

https://orcid.org/0000-0002-8152-7474

CAROLINE AVILA, docente e investigadora en la Universidad del Azuay. Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Pontificia Universidad Católica de Chile, magíster en Administración de Empresas y licenciada en Comunicación Social por la Universidad del Azuay. Sus líneas de investigación son la comunicación política, la opinión pública y la política de comunicación.

https://orcid.org/0000-0003-4514-4860