



Profa. Dra. María  
Aparecida Ferrari



Profa. Ms. Ana  
María Durán

# CAPÍTULO I

**Gestión de relaciones públicas en  
procesos de sustentabilidad: estudio  
comparativo en empresas brasileñas y  
ecuatorianas**

**CICOM**

CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN

para la sostenibilidad





## Gestión de relaciones públicas en procesos de sustentabilidad: estudio comparativo en empresas brasileñas y ecuatorianas

Profa. Dra. María Aparecida Ferrari

Libre-docente por la Universidade de São Paulo, 2017. Doctora y Maestra en el área de Ciencias de la Comunicación de la Universidade de São Paulo, Brasil. Es socióloga y relacionista pública. Fue directora de la Facultad de Periodismo y Relaciones Públicas de la Universidade Metodista de São Paulo, entre 2001 a 2008 y coordinadora de la carrera universitaria de relaciones públicas entre 2000 a 2009, en la misma institución. Miembro de consejos editoriales de periódicos nacionales e internacionales. Miembro fundador de la ABRAPCORP (Asociación Brasileña de Investigadores en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas). Es autora de libros sobre relaciones públicas y comunicación en Brasil, Argentina y Perú y autora de docenas de capítulos en libros publicados en los Estados Unidos, países de Europa y América Latina. Su línea de investigación abarca los temas: comunicación intercultural, interculturalidad, cultura organizacional, enseñanza y aprendizaje en relaciones públicas.

Profa. Ms. Ana María Durán

Magíster en Docencia Universitaria, magíster en Educomunicación y especialista en Gerencia Estratégica de la Comunicación Empresarial. Desempeñó durante 25 años varias funciones de Relaciones Públicas y Comunicación Empresarial en organizaciones públicas y privadas. Durante dos períodos fue Directora de la Escuela de Comunicación Social en la Universidad del Azuay (2003-2005 y 2013-2017). Docente durante 20 años en la misma Escuela, fundamentalmente de materias como Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional e Imagen Corporativa. Actualmente es Coordinadora de Vinculación de la Facultad de Filosofía de la Universidad del Azuay. Autora del Modelo de contextos de Convergencia entre Sustentabilidad y Relaciones Públicas. Coautora del libro *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Concepts, Perspectives and Emerging Trends in Ibero-America* con el capítulo "Analysis of Public Relations Management as a Sustainable Pillar in Ecuadorian Organizations in Different Context".

## Gestión de relaciones públicas en procesos de sustentabilidad: estudio comparativo en empresas brasileñas y ecuatorianas

María Aparecida Ferrari

Ana María Durán

### Resumen

El presente capítulo presenta y analiza los resultados de la investigación empírica realizada en organizaciones ecuatorianas y brasileñas, con el objetivo de identificar las prácticas de las relaciones públicas en los procesos de sustentabilidad y responsabilidad social. Además verifica la injerencia de las áreas de comunicación de las organizaciones de ambos los países en los referidos procesos. El estudio fue estructurado en dos etapas. La primera consistió en la recopilación de literatura especializada en comunicación, relaciones públicas, sustentabilidad y responsabilidad social, tanto en Brasil como en el Ecuador. La segunda etapa incluyó dos momentos: el primero, con la aplicación de metodología cuantitativa, por medio de un cuestionario on-line enviado a responsables de los departamentos de comunicación. La base de datos contenía 400 ejecutivos de comunicación de ambos países y se obtuvo respuestas de 177 organizaciones, 123 de Brasil y 54 del Ecuador, considerado alto resultado (44%) para estudios empresariales. El segundo momento fue la realización de 17 entrevistas (7 en el Ecuador y 10 en Brasil) con responsables de comunicación de empresas que participaron del estudio, con el objetivo de conocer en profundidad las prácticas adoptadas, así como obtener recomendaciones de los ejecutivos acerca de procesos de responsabilidad social y sustentabilidad. Los resultados arrojados demuestran la importancia del departamento/área de comunicación para impulsar las prácticas de responsabilidad social y sustentabilidad, con el objetivo de aumentar la pertenencia de los empleados en las organizaciones y reforzar la identidad corporativa de las empresas, así como de estrechar lazos con los diferentes stakeholders.

**Palabras clave:** Relaciones públicas, comunicación, sustentabilidad, sostenibilidad, responsabilidad social corporativa.

## Introducción

En las últimas décadas los procesos de responsabilidad social y de sustentabilidad han adquirido gran relevancia en las organizaciones a nivel mundial. No hace mucho tiempo, las empresas establecían como metas lograr los mejores resultados financieros en el corto plazo, disponer de las mejores cadenas de producción, mantener instalaciones más atractivas y aumentar el número de consumidores y clientes. En este nuevo siglo los valores de la sociedad y la cultura de los consumidores están cambiando rápidamente. Hoy, sabemos que la reputación positiva de una organización influye en más del 70% de la decisión de compra de los consumidores finales. Lo mismo ocurre con la responsabilidad social y la sustentabilidad, que se han convertido en variables esenciales en las métricas sobre reputación corporativa (Villafañe, 2005).

Particularmente en América Latina, donde la mayoría de los países todavía está en proceso de desarrollo, la responsabilidad social y la sustentabilidad son factores sumamente necesarios para apoyar nuevos mecanismos de gestión, con el objetivo de dar transparencia a los negocios y, también, afianzar los relacionamientos con públicos con los cuales se mantiene algún tipo de vínculo.

Cuando se habla de prácticas sustentables y responsables, la organización debe tener muy presente la 'confianza' como concepto fundamental sobre el cual preocuparse. Cada vez más la confianza se ha convertido en un valor esencial para las organizaciones. Según Grunig y Kim (2011), la confianza es la expectativa futura de las personas acerca de un comportamiento organizacional basado en las actuaciones del pasado; por lo tanto, es posible considerarla un subproducto del comportamiento de la administración, así como de la calidad de relacionamientos que la organización establece con sus públicos. Y esa condición sólo se consigue por medio de trabajo permanente de comunicación de la empresa con los grupos sociales o individuos con los cuales se relaciona.

La mayoría de los estudios e investigaciones encontrados sobre ese tema tiene como preocupación verificar el impacto que las prácticas de responsabilidad social y de sustentabilidad tienen en los ingresos de las organizaciones, o sea, cómo los procesos de sustentabilidad pueden garantizar mejores ganancias

para los accionistas. A menudo, las organizaciones no perciben que el valor de sus ingresos debe estar vinculado con prácticas transparentes, que legitimen el quehacer organizacional.

Basar el éxito de una empresa u organización, sólo en calidad y precio de los productos y/o servicios es no valorar la opinión de los públicos que están cada vez más atentos al comportamiento organizacional; puesto que, cuando se escucha a los públicos para orientar las prácticas de responsabilidad social y sustentabilidad, esto puede facilitar el acceso de las empresas a nuevos mercados y, en consecuencia, generar mayores ingresos.

Otro de los beneficios de la práctica de la responsabilidad social y sustentabilidad está íntimamente relacionado con el efecto positivo de la reputación y de las marcas de las compañías. Una conducta empresarial responsable es un excelente medio para ganar una buena reputación e imagen ante los distintos grupos de interés, sobre todo en los mercados actuales donde la competencia va más allá de los atributos y calidad de los productos y servicios. Está claro que la responsabilidad social y la sustentabilidad son dos valores que las organizaciones deben cuidar y para eso la comunicación es un proceso estratégico que colabora para estimular la diferenciación de la organización y sus competencias, la promoción de nuevas oportunidades de negocio y la fidelización de los clientes, entre otros.

Por todo eso, esta investigación tiene como propósito servir para que las empresas tengan una mejor apreciación del potencial impacto que las actividades de comunicación y la sustentabilidad tienen sobre los negocios, así como los beneficios que se pueden alcanzar.

De acuerdo con la recopilación de la literatura sobre comunicación, el presente estudio se vuelve relevante por ser inédito en sus resultados. Se encontraron, en las últimas décadas, algunos estudios sobre la relación entre sustentabilidad y las relaciones públicas, en los cuales se han propuesto diferentes formas de vinculación entre las dos disciplinas (Alvarado & Schlesinger, 2008; Blázquez & Peretti, 2012; Costa Sánchez, 2009; Ferrari, M.A. y França, F., 2011). Sin embargo, en los referidos estudios no se han analizado las implicaciones positivas que los

procesos de responsabilidad social y sustentabilidad han proporcionado con la gestión adecuada de las relaciones públicas. Al no existir estudios anteriores sobre este enfoque, tanto en organizaciones brasileñas como ecuatorianas, esta investigación viene llenar ese vacío de información para plantear alternativas que favorezcan una gestión integral de las relaciones públicas y con ello facilitar el proceso de sustentabilidad en las organizaciones y en la sociedad en su conjunto.

Además, el tema de esta investigación toma en cuenta que, para las empresas brasileñas y ecuatorianas, los marcos regulatorios se vuelven cada vez más exigentes en los aspectos ambiental, social y económico; se hace más notoria también la necesidad de gestionar los patrimonios intangibles, como reputación, imagen corporativa y confianza, pues los públicos están mejor informados que en el pasado y más conscientes de los derechos y deberes de las organizaciones (Fombrun & Van Riel, 2004).

La propuesta de verificar la situación del funcionamiento del departamento de relaciones públicas y/o comunicación en empresas de Brasil y el Ecuador, además de la ubicación en la estructura empresarial, el nivel de importancia y credibilidad que la alta dirección le otorga, la participación en la toma de decisiones estratégicas y las diferencias de sus culturas nacionales permiten aportar informaciones acerca del estado del arte del área de comunicación en los dos países. Adicionalmente, se identifica el rol de la gestión de las relaciones públicas en los procesos de responsabilidad social y sustentabilidad para plantear conclusiones y recomendaciones que orienten las acciones de los profesionales de la comunicación en organizaciones de otros países de América Latina.

En investigaciones realizadas en otros países, sobre temas relacionados, se observó que en muchas organizaciones el área de relaciones públicas no participa de los procesos de sustentabilidad y el comunicador no ejerce una función efectiva en la toma de las decisiones estratégicas en la organización y, en ese caso, se puede mencionar España. Sobre ese asunto Gutiérrez García (2010, pág. 154) afirma que en España: “la mitad de los directores de comunicación forman parte del comité directivo, el máximo órgano ejecutivo, y sólo el 36% de ellos participan habitualmente e influyen en la toma de decisiones.

Por el contrario, el 31% afirma que nunca ha tomado parte en la toma de decisiones”.

La gestión sustentable está asociada a la manera como las organizaciones se relacionan con la sociedad, el ambiente y sus públicos. Por lo tanto, exige que los procesos de comunicación de las empresas sean integradores entre éstas y los públicos estratégicos que orbitan a su alrededor. Bortree (2010) señala que cuando una organización mantiene diálogo sobre temas de sustentabilidad, la comunicación transforma sus públicos en colaboradores y multiplicadores de sus principios y valores, lo cual es trascendental para alcanzar la sustentabilidad.

Según Ferrari y França (2011), estudios internacionales revelan que en el futuro próximo la demanda de profesionales del área de comunicación será mayor, lo que promete un crecimiento de la oportunidad de trabajo para los relacionistas públicos que elijan dedicarse al tema de la sustentabilidad. Para los autores es importante observar que los profesionales de las relaciones públicas deberán conocer la problemática del sector y combinar conocimientos específicos del área de sustentabilidad con las estrategias comunicativas y dialógicas para conseguir el compromiso de las organizaciones y de sus públicos, para lograr los retos establecidos en el plan estratégico empresarial.

El capítulo está estructurado en cinco partes: marco teórico, contexto latinoamericano de la investigación, procedimientos metodológicos, análisis de los resultados y consideraciones finales.

## I. Marco teórico

Para analizar la temática de la investigación, el marco teórico presenta los conceptos considerados fundamentales para el corpus del estudio. Es importante destacar que existen innumerables referencias teóricas acerca de comunicación, relaciones públicas, responsabilidad social y sustentabilidad, aunque no fueron encontrados estudios en los cuales esos mismos conceptos estuviesen interrelacionados en un escenario específico de empresas brasileñas y ecuatorianas. Sin embargo, es importante esclarecer que existen autores latinoamericanos que ya trataron los mencionados conceptos, pero sin la misma preocupación de la presente investigación (Alvarado & Schlesinger, 2008), (Blázquez & Peretti, 2012), (Ferrari, M.A. y França, F., 2011), (Costa Sánchez, 2009), (Lattuada, 2010), (Sánchez de Walther, 2012), (Míguez González & Baamonde Silva, 2011), (Newman & Mejía, 2011), entre otros.

De esta forma, a continuación, los conceptos de los principales ejes de la investigación son presentados con el objetivo de señalar los enfoques adoptados en este estudio.

### I.I. Responsabilidad social empresarial

Es importante empezar afirmando que no existe una definición única acerca de la responsabilidad social, sino varias que contienen alcances y matices distintos. Cuando se habla de la responsabilidad social se está haciendo referencia a

*Un concepto muy amplio, que puede decir mucho y nada concreto al mismo tiempo. Sin embargo, cualquiera sea la definición adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica (Nuñez, 2003, pág. II)*

Según Ferrari y França (2011) la responsabilidad no es algo que se impone a un individuo u organización, sino que es parte constitutiva de la estructura y de la política establecida por las organizaciones. Puede ser definida como una filosofía de acción que nace de los principios, directrices y prácticas de los negocios, coordinada por la alta dirección, en búsqueda de la creación de valor para la sociedad, a largo plazo.

Ninguna de las definiciones conocidas agota la reflexión en torno al concepto, pero dos de ellas merecen atención. La primera, propuesta por el Instituto Ethos de Brasil (2006, pág. 79) sugiere que:

*La Responsabilidad Social es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente y solidaria de la empresa con todos sus públicos con quienes se relaciona – accionistas, funcionarios, proveedores, consumidores, clientes, comunidad, gobierno, sociedad y medio ambiente - y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.*

La segunda definición corresponde al Fórum Empresarial (2009, pág. 17), que define la responsabilidad social como

*Una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sustentable.*

Los dos conceptos suponen un nuevo rol para las organizaciones en la sociedad contemporánea, ya no meramente limitada al ámbito del mercado, sino dotada de un rol de sujeto de acción en el interior de la sociedad y pieza clave en el desarrollo económico y social de un determinado país. En este sentido, actualmente la empresa, más allá de ser una 'institución puramente económica' debe ser una 'institución social', puesto que sus múltiples relaciones e instancias escapan a lo económico y determinan, en buena medida, la vida en sociedad (Ferrari, M.A. y França, F., 2011).

La responsabilidad social es parte de la nueva cultura que está desencadenando los más notables cambios en el ambiente corporativo de los últimos años. Representa la percepción de una nueva dimensión de la empresa, que va más allá de la consecución de resultados operacionales positivos, o de la buena salud financiera, de mejores productos o servicios, precios competitivos y un alto nivel de atención al cliente. Significa una opción estratégica por prácticas económicas, sociales y ambientales que contribuyen para la mejoría de la calidad de vida de ésta y de las próximas generaciones.

Según Correa, Flynn & Amit (2004) existen tres conceptos que subyacen en una visión empresarial responsable: (1) el reconocimiento de la importancia social de la empresa, (2) la gestión de los efectos en la cadena de valor, y (3) la consulta y comunicación con los involucrados. El primero de los conceptos, la importancia social de la empresa, parte de la base de que una empresa cumple un papel en la sociedad, que va más allá de su mera función económica o filantrópica. Por medio de contribuciones positivas la empresa puede participar activamente en el desarrollo de la calidad de vida de las personas y apoyar para mitigar los impactos ambientales resultantes de las actividades de producción y consumo.

El segundo concepto, la gestión de efectos, exige que las empresas comprometidas con el desarrollo social identifiquen y asuman su responsabilidad sobre la totalidad de los efectos que genera su cadena de valor. Esta perspectiva incluye los impactos desde la compra de materia prima hasta el uso del producto final por parte del consumidor.

Por último, la interacción con los grupos involucrados, indica que la empresa no puede determinar por sí sola su importancia social ni la contribución que debe hacer a la sociedad. Como cada empresa cuenta con un conjunto específico de públicos interesados, cuyos intereses, expectativas y preocupaciones definen la responsabilidad social de la misma, ella debe estar en permanente diálogo con los diferentes grupos interesados.

## 1.2. Sustentabilidad/sostenibilidad

El concepto de sustentabilidad o sostenibilidad, se deriva de un anglicismo que proviene del concepto “sustainable development” término que empezó a utilizarse para denominar a los esfuerzos por mitigar el efecto negativo de las actividades humanas frente a la preocupación por el cambio climático y por el cuidado del ecosistema (López, López, & Ancona, 2005).

En español el término fue traducido como desarrollo sostenible, el que puede mantenerse autónoma-

mente sin afectar a los recursos del planeta, o también como desarrollo sustentable, el que procura satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos del futuro (López, López, & Ancona, 2005).

El término más difundido en Europa y algunos países de Latinoamérica como Chile, Colombia y el Ecuador es sostenibilidad; mientras que el término preferido en otros países de América Latina, entre ellos Brasil es sustentabilidad (Fundación Univer-sia, 2017). Este último es el término que se utiliza en la presente investigación.

Ferrari y França (2011) suelen decir que la sustentabilidad es el ‘paraguas’ del equilibrio de la organización y de la sociedad. Los autores señalan que algunos estudios han demostrado que a partir de 1980 los conceptos de responsabilidad social empresarial empezaron a evolucionar hacia la sustentabilidad y el desarrollo sustentable, reconociéndose la urgencia de la introducción de prácticas sostenibles en la actividad cotidiana de las empresas y de los ciudadanos.

Para la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo<sup>I</sup> la sustentabilidad es “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD, 1987), por lo que se la identifica como una meta a lograr, a la que se llega a través del camino de la responsabilidad social.

Elkington (Canibais con garfo e faca, 2001, pág. 21) define sustentabilidad como “el principio que asegura que nuestras acciones de hoy no van limitar la amplia opción económica, social y ambiental disponibles para las futuras generaciones”. El autor, considerado una autoridad mundial en responsabilidad corporativa y desarrollo sustentable, afirma que la sustentabilidad es el nuevo paradigma del siglo XXI, representando un nuevo valor a ser incorporado en la sociedad, a través de un proceso de transición que se extenderá a lo largo de las próximas décadas.

Con todo ello, entendemos por sustentabilidad la forma de gestión que integra los ejes económico,

---

<sup>I</sup> Organismo independiente internacional creado en 1984 para velar por el ambiente a escala global.



social y ambiental, proponiendo una filosofía que aporta a un nuevo tipo de mentalidad organizacional, capaz de reevaluar conceptos, procesos y prácticas empresariales, por lo que se considera a la sustentabilidad como un elemento estratégico para la supervivencia de la empresa, que incluye la responsabilidad, pero que incorpora de forma sinérgica los tres ejes de Elkington (2001), que son las personas, el ambiente y lo económico.

### 1.3. La comunicación y su papel estratégico

Entre los autores contemporáneos que se han dedicado a estudiar el fenómeno de la comunicación, Morin (2006) utilizando el paradigma de la complejidad para definir la comunicación como un proceso de construcción y disputa de sentidos entre las personas por medio de la significación que está presente en el movimiento en/los procesos comunicacionales, en determinados contextos. Ese paradigma interpretativo simbólico de la comunicación prioriza el entendimiento, los significados compartidos y defiende que los individuos son capaces de construir su propia realidad social, a medida que tienen capacidad para comunicarse. Bajo esta premisa, la comunicación es definida como un proceso de sustentación de la organización, en el cual los significados de las palabras se interpretan simbólicamente, a través de la experiencia compartida y de las interacciones de las personas en los contextos organizacionales.

En la presente investigación definimos la comunicación como un proceso continuo y permanente, del cual el ser humano no puede prescindir. En ese sentido, la comunicación es entendida como un proceso que posibilita crear significados a través del diálogo y del flujo libre de las palabras y de sus interpretaciones (Putman & Pacanoswky, 1983). No obstante, la comunicación es un proceso continuo de co-creación de sentido (connotativo). Este proceso avanza y crea un significado compartido, también llamado 'consenso'. En este caso, la comunicación se define como la co-creación de nuevos significados (denotativo) que se denomina de 'búsqueda de consenso' (Susskind, Kearnan, & Thomas-Larmer, 1999).

También la comunicación puede ser considerada

como un campo de conocimiento y un área multidisciplinar, una vez que interviene en los intereses de las organizaciones y de sus diversos públicos. Es un proceso interactivo y participativo y puede ser descrito como una compleja red de significados construidos y compartidos, en que todos los actores son activos participantes en todos los niveles de alcance de las organizaciones (Grunig, Ferrari, & França, 2011).

Para Manucci (2005), la comunicación es un espacio de sincronía y de gestión de percepciones en el cual diferentes visiones de la realidad se entrecruzan, formando nuevos conceptos y símbolos; es decir, es el proceso central de todo grupo humano, una vez que es la base de todo sistema social, por el cual se atraviesan las interacciones de los individuos. En este sentido, el proceso de comunicación se lleva a cabo en la medida en que las personas construyen, comparten y cambian significados, llegando a desarrollar una narrativa colectiva como resultado de sus relacionamientos.

El proceso de comunicación en la organización empieza cuando los miembros de la alta dirección establecen políticas, normas y su identidad y, enseguida, definen las estrategias para relacionarse con sus públicos estratégicos. Podemos utilizar la analogía del cuerpo humano, que posee un 'sistema nervioso central' que es la fuente de energía que hace posible las demás funciones del organismo humano. En las organizaciones, el sistema nervioso central es el proceso de comunicación, que actúa como flujo vital, que alimenta a todos los que trabajan en ella. También el proceso de comunicación puede ser comprendido como un sistema de vínculos, tanto entre la empresa, su entorno y el mercado o como elemento central para promover el relacionamiento con los públicos de interés.

Asimismo, la comunicación es un proceso de inteligencia cuando es entendida por la alta dirección como un área estratégica y el comunicador participa en la toma de decisiones. También su carácter debe ser transversal, en la medida en que interactúa con todas las áreas y niveles de la organización y ayuda a definir políticas, planes de acción y campañas para sus diferentes públicos.

Como resultado de este proceso de comunicación, las organizaciones agregan valor monetario a los

negocios y ganan capital intangible por medio del aumento de su reputación, credibilidad y confianza. Sin embargo, la principal ventaja para las organizaciones consiste en el desarrollo de relacionamientos permanentes con sus públicos. Los relacionamientos positivos ahorran dinero cuando logran evitar crisis, publicidad negativa o demandas judiciales. Por último, cabe señalar que los beneficios generados por los relacionamientos sólo se dejarán sentir a largo plazo, puesto que las empresas deberán invertir con regularidad para evitar crisis, boicot o demandas judiciales.

La comunicación en las organizaciones debe ser vista y practicada como un recurso estratégico del management, una vez que frente a la incertidumbre de los escenarios futuros, la comunicación debe asumir un papel estratégico para dar sentido a la estructura organizacional. Además, la comunicación concurre para la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos organizativos y de las expectativas de sus públicos. Numerosas experiencias de consultoría revelan que las organizaciones admiten abiertamente la necesidad de contar con especialistas de comunicación con orientación hacia la asignación de recursos y resultados. Asimismo, confirman la necesidad de definir estrategias adecuadamente articuladas y en sintonía con sus planes de negocios.

## 1.4. Comunicación para la sustentabilidad

Cuando se analiza la comunicación desde la perspectiva de un proceso de interacción y de construcción de significados, es posible referirse a sustentabilidad y acciones de responsabilidad social. Los individuos, como actores centrales, tienen la capacidad de inspirar los procesos de sustentabilidad para que, efectivamente, se materialicen en las organizaciones. De esa forma, no basta explicar a un individuo lo que él debe hacer o cuál es el comportamiento que debe adoptar; es necesario que esa comunicación tenga algún sentido para él, eso es, que entienda y valore lo que se está comunicando.

Los procesos y prácticas de sustentabilidad exigen la construcción de conciencia entre los individuos, para que puedan comprenderla como un valor en el ambiente organizacional. Esta construcción sue-

le ocurrir a partir de intercambios de experiencias, de conversaciones y de diálogos, que son formas de manifestación de la comunicación sustentable; en este caso, entendida como un proceso que piensa la sustentabilidad colectivamente, convirtiéndola en un concepto comprendido por los individuos, que promueve cambios sociales, agrega valor a la comunidad e incrementa el capital social de la organización, mientras que potencia el efecto de la comunicación junto a sus públicos de interés (Lattuada, 2010).

Teniendo como punto de partida la premisa de que la construcción de la conciencia colectiva para la sustentabilidad sólo ocurre cuando emerge del individuo, se evidencia la necesidad de entendimientos mutuos de los procesos sustentables y de sus reflejos en la sociedad. Estos entendimientos, a su vez, ocurren por medio de las interacciones entre los individuos, los cuales construyen significados y atribuyen valores sostenibles a la organización. La suma de estos procesos moviliza a los sujetos socialmente, reflejándose en prácticas de comunicación sustentable.

Godemann y Michelsen (2010) argumentan que la comunicación sustentable es un proceso de entendimiento mutuo, que se ocupa del desarrollo futuro de la sociedad. Este proceso ocurre en diferentes niveles y contextos, entre individuos, instituciones, entre éstas y otras entidades, en escuelas y universidades, en los medios, en la política, en los negocios, en las comunidades regionales, nacionales, e incluso a nivel internacional. Así, el éxito de la comunicación sustentable depende de un gran número de factores, que no son procesos simples.

De este modo, Godemann y Michelsen (2010, pág. 5) aseguran que “la tarea de la comunicación sustentable es promover un entendimiento del mundo entre los seres humanos y el medio ambiente, a fin de introducir un discurso social que dé respuesta a los problemas de relacionamiento y al impulso de valores y normas sociales”. De esta forma, la comunicación sustentable ofrece una alternativa de entendimiento entre los actores y los sistemas sociales. Por lo tanto, se entiende que la comunicación sustentable se produce a partir del compromiso de los individuos con el ambiente, desarrollando responsabilidades consigo mismos y con su entorno. Lattuada (2010) complementa este pensamiento,

argumentando que es por medio de esta práctica de comunicación que existe la posibilidad de articulación entre la identidad, gestión comunicacional y del capital social en la organización.

El contenido de la comunicación para la movilización social hacia la sustentabilidad logra más efectividad, al alejarse del extremismo, de la acusación y de la responsabilidad de los sujetos por los problemas sociales y ambientales. El mensaje de la comunicación sustentable tiende a fijarse con mayor intensidad y a repercutir en acciones del individuo cuando éste es instigado a actuar a partir del conocimiento que recibió sobre el asunto (Costa & Teodósio, 2011).

La sustentabilidad, por lo tanto, puede ser entendida como un nuevo modo de producción del conocimiento, que confronta la tradicional práctica científica con una nueva modalidad del problema de investigación, orientada a dar respuestas fundamentalmente diferentes a cuestiones relacionadas con la compleja sociedad contemporánea. Así, la construcción de sentidos sobre la sustentabilidad sólo ocurre de manera colectiva, por medio de la comunicación sostenible y del lenguaje, que promueven la interacción entre los individuos.

La Guía de Comunicación y Sustentabilidad de CE-BEDS (2008), se inspiró en el Triple Bottom Line e innovó con una reflexión acerca de las 'tres dimensiones de la comunicación de la sustentabilidad', que son: la información, el cambio y el proceso. Posteriormente, estas dimensiones se producen cuando las empresas hacen la comunicación DE LA sustentabilidad. En esa dimensión la comunicación tiene como objetivo difundir lo que hace la empresa, cómo lo hace y por qué. Trata de buscar la empatía con los públicos estratégicos. La segunda dimensión es la comunicación PARA LA sustentabilidad y trata del cambio de comportamiento de los públicos, por medio del diálogo, de la movilización y educación de los públicos estratégicos. La tercera dimensión es la comunicación realizada por medio de un PROCESO que busca la incorporación de la sustentabilidad en los procesos y prácticas de la comunicación corporativa.

Por último, la comunicación sustentable, cuando es comprendida como un proceso y asimilada como propia por los individuos en las organizaciones, fa-

vorece el entendimiento de la sustentabilidad como un valor, haciendo que ésta ocurra naturalmente en el ambiente organizacional. Una vez que los sujetos se concientizan acerca de la comunicación sustentable, la hacen también acerca de la sustentabilidad, de una manera sutil y espontánea.

## 1.5. Relaciones públicas: función estratégica para la sustentabilidad

Al conceptualizar las relaciones públicas es importante destacar su carácter polisémico, una vez que puede significar proceso, función, actividad, profesional, cargo y profesión (Simões, 1995). Autores como Grunig y Hunt (1984) y Cutlip, Center y Broom (2005) afirman que los Estados Unidos fueron la 'cuna' de las relaciones públicas porque en ese país la actividad se desarrolló debido a una contingencia del contexto económico a finales del siglo XIX. Cutlip, Center y Broom (2005) han sostenido que la revolución americana fue uno de los escenarios históricos más importantes en la identificación de las primeras técnicas de relaciones públicas que los revolucionarios utilizaron para lograr su independencia. Por fin, todos son unánimes en afirmar que las relaciones públicas tuvieron un papel relevante en muchos acontecimientos de la historia de los Estados Unidos, y que fue en ese país que la actividad cobró un estatus relevante en la sociedad, paralelamente a las demás áreas de conocimiento.

Al terminar la guerra de secesión, a partir de 1875 el país inició un período de fuerte desarrollo económico y progreso, pero también turbulencias, disputas, explotación y el auge del periodismo de denuncia. Esta configuración exigió nuevas posturas de las organizaciones frente a sus públicos, como la declaración de Ivy Lee en 1906 que, en una carta, afirmaba que su servicio de prensa (relaciones con la prensa) consistía en la divulgación de noticias de valor e interés público y, no, en la gestión de publicidad. Desde entonces, la noción de relaciones públicas ha sido tratada bajo diversos prismas: algunos con fertilidad teórica y otros restringidos a las actividades organizacionales cotidianas.

Ferrari y França (2011) señalan que quizás sea Edward Louis Bernays (1891 – 1995) la figura más impor-

tante y emblemática entre los pioneros practicantes de las relaciones públicas en los Estados Unidos, a partir del inicio del siglo XX, tanto por su aporte al desarrollo de las relaciones públicas como disciplina científica, como por haber adoptado la investigación como instrumento científico para apoyar las estrategias de comunicación. Después de él, siguieron muchos otros practicantes, quienes desde la práctica profesional o de la academia, desarrollaron actividades de relaciones públicas para las empresas y también desde las consultoras.

En su sentido más amplio, la actividad de relaciones públicas es responsable por la construcción y mantenimiento de redes de relaciones de las organizaciones con sus diferentes públicos. Esa actividad incorpora un conjunto de atribuciones complejas derivadas de su carácter multidisciplinar y de la multiplicidad de opciones que ofrece a los que la eligen como profesión, teniendo en cuenta la variedad de públicos que se conforman alrededor de los intereses de las instituciones.

Las relaciones públicas contemporáneas se orientan según una visión global de la organización y tienen como funciones planificar, definir, elaborar y gestionar políticas de comunicación, sobrepasando su carácter mediático y operacional, muy propio de una práctica de comunicación tradicional en que era utilizada exclusivamente como herramienta de apoyo a la difusión de mensajes.

Las relaciones públicas deben ser tratadas como filosofía y como proceso a la vez. Como filosofía de relacionamiento es posible y deseable que se materialice en acciones comprometidas con una comunicación de doble mano. En tanto que filosofía, tiene una dimensión política, porque intenta definir el punto de equilibrio entre los objetivos de interés público y privado, y actúa cumpliendo los principios corporativos que sirven de base para el establecimiento de relaciones eficaces entre las organizaciones y el mercado o sus públicos específicos. Como proceso, utiliza la mediación y el consenso para establecer el diálogo entre los públicos y la organización.

En años recientes, la más importante conquista de la práctica de las relaciones públicas ha sido el cambio de paradigma: la actividad ha pasado a contribuir para la efectividad organizacional promovien-

do la conciliación - de manera simétrica - entre los objetivos de la organización y las expectativas de los públicos estratégicos. Esta contribución, comprobada por Grunig (1992), también demostró que las relaciones públicas pueden convertirse en un factor monetario que añade valor a los negocios (Grunig, Ferrari, & França, 2011).

Hoy, las relaciones públicas son definidas como la actividad y proceso del ejercicio de poder político-simbólico que administra la función política organizacional, llevando a los públicos a actuar según los intereses de la organización, en el sentido de la consecución de la misión organizacional.

Las relaciones públicas también consisten en una filosofía de relacionamiento y en acciones que promueven redes de relaciones que se materializan en la cotidianidad. Comprende el posicionamiento, postura y lugar asumido por la entidad en el tejer de las relaciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, acontecimientos y acasos que constituyen el mundo fenomenal. De estas articulaciones, negociaciones, disputas y construcciones de sentido, resultan inevitables los conflictos, el desorden, la desorganización y las acciones de relaciones públicas para la construcción de nuevos órdenes organizacionales.

## 1.6. Trayectoria de las relaciones públicas en América Latina

A finales del siglo XX las relaciones públicas como profesión se desarrollaron y aseguraron su estatus de función estratégica, lo que garantizó su espacio dentro de las organizaciones y el reconocimiento como actividad indispensable para el crecimiento de los negocios y establecimiento de relacionamientos más duraderos. El proceso de consolidación de la actividad de las relaciones públicas en América Latina demuestra que su desarrollo y legitimidad están asociados a factores políticos, económicos, sociales y culturales.

Al contrario de lo ocurrido en los Estados Unidos a finales del siglo XIX, donde el contexto de la práctica de las relaciones públicas llevó a la apertura de un espacio para la incorporación de los depar-

tamentos de relaciones públicas en las estructuras organizacionales, en América Latina la actividad se introdujo de forma muy distinta a partir de los años 1950. Aquí, la práctica fue introducida por empresas multinacionales que se establecieron en la región, y que incluían en sus organigramas el departamento de relaciones públicas, una función hasta entonces completamente desconocida entre los profesionales locales. Un análisis de este proceso nos permite identificar las diferencias estructurales y teóricas que marcaron la trayectoria de las relaciones públicas en la región.

Otro periodo determinante para la actividad en la región fue a partir de la segunda mitad del siglo XX. Entre las décadas de 1960 hasta fines de 1980, América Latina sufrió profundas transformaciones estructurales, además de considerable inestabilidad económica, social y política. La intensificación del proceso de industrialización, el crecimiento económico y el movimiento de migración interna hacia los grandes centros, en todos los países de la zona, contribuyeron para acelerar el crecimiento de las ciudades. Empezó a florecer la sociedad de consumo, y ciudades como São Paulo, Río de Janeiro y Buenos Aires pasaron a asumir un importante papel en la diseminación de la cultura y como referencia de la manera de vida entre los habitantes de la región.

La práctica de las relaciones públicas durante ese periodo, sin embargo, continuaba limitada, y no hubo un impacto importante de la actividad para el desarrollo de la sociedad latinoamericana. Esa débil exposición de las relaciones públicas en los países latinos estaba asociada, según Ferrari y França (2011) a: a) la escasez de estudios específicos sobre la conceptualización teórica de las relaciones públicas en el continente; b) una producción científica inicial limitada y/o no divulgada entre los países de la región; c) la escasa producción académica local en relaciones públicas; d) el consumo de conocimientos y prácticas extranjeras sin reflexión ni adaptación por la academia y el mercado, además de la ausencia del debate, probable responsable de la actual falta de excelencia de la actividad en la región. La tabla 1 presenta el inicio de las actividades formales de las relaciones públicas en los países latinoamericanos.

Tabla 1 – Décadas del inicio de las relaciones públicas en América Latina

PAÍS	DÉCADA	ÁREA	EMPRESAS EXTRANJERAS	INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	INSTITUCIONES EXTRANJERAS
Brasil	1910	Empresarial	X		
México	1930	Empresarial	X		
Colombia	1940	Empresarial	X		
Panamá	1940	Ambas			X
Perú	1940	Empresarial	X		
Venezuela	1940	Empresarial	X		
Uruguay	1950	Gubernamental		X	
Argentina	1950	Empresarial	X		
Bolivia	1950	Gubernamental		X	
Chile	1950	Empresarial	X		

Fuente: (Becerra, 1983, pág. 157)

De acuerdo con la tabla 1, en la primera década del siglo XX, Brasil pasa a ser el primer país en la región en establecer un departamento de relaciones públicas y se aleja de los demás países que empezaron a practicar las relaciones públicas a partir de los años 1930. Durante ese periodo, sin embargo, no hubo un avance substancial de la actividad en Brasil, y la consolidación de la actividad en América Latina sólo ocurre, efectivamente, a partir de la década de 1950, con la llegada de las empresas multinacionales extranjeras.

## 1.7. Trayectoria de las relaciones públicas en Brasil

Las relaciones públicas en Brasil tienen una trayectoria pionera en América Latina con la creación del Departamento de Relaciones Públicas en la empresa canadiense The São Paulo Tramway Light and Power Co. Limited, en 1914. Hay pocos registros del desarrollo de la actividad entre las décadas de 1910 hasta 1940; sin embargo, hubo algunos intentos de brindar servicios e informaciones del sector gubernamental, mayormente en la administración pública federal y estatal. Hasta la década de 1940, Brasil era un país netamente agrícola y su empuje hacia la industrialización ocurre a partir de la segunda mitad del siglo XX.

De los hechos importantes que impulsaron las relaciones públicas en ese período están la intensificación de la industria de base en el gobierno de Getulio Vargas, y la entrada en vigor de la nueva Constitución en 1946, que restablecía la autonomía

a los Estados y municipios. En ese ambiente democrático, la economía avanzó a pasos largos con la industrialización, respaldada por una política que promovía la instalación de empresas multinacionales en el país lo que, a su vez, incrementó el mercado interno. La política de estímulo a la inversión extranjera, mayormente norteamericana, aceleró el ritmo de la economía nacional. Como consecuencia, Brasil intensificó la importación de patrones culturales, adaptando nuevos estilos de vida, procesos productivos y sistemas de organización particulares de los países desarrollados, lo que culminó con las primeras transmisiones televisivas en abril de 1950. Entre 1950 y 1967 se dictaron cursos de corta duración en entidades de prestigio, algunos a cargo de profesores locales, y otros, auspiciados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y dictados por profesores extranjeros, como Eric Carlson y Harwood Childs.

En 1954, 27 profesionales fundan la ABRP – Asociación Brasileña de Relaciones Públicas, inspirada en las asociaciones internacionales representativas de la actividad, específicamente la Public Relations Society of America (PRSA) creada en 1947 en los Estados Unidos, y la International Public Relations Association (IPRA), establecida en 1950. La ABRP tuvo un importante papel en la fundación de la Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas - FIARP, en 1960, durante la Primera Conferencia Interamericana de Relaciones Públicas, en la ciudad de México, con la adhesión de 15 países.

En términos de literatura nacional específica, “Para entender Relações Públicas” fue la primera obra nacional, publicada por Cândido Teobaldo de Souza Andrade en 1962, y es considerado el punto de partida para distintos intentos de definición del sustrato teórico de la profesión. Su autor ofrece un análisis minucioso de la evolución histórica de las relaciones públicas en el mundo, y estudia los distintos e importantes procesos de la actividad.

En 1964 se instaló en Brasil un gobierno militar y con él un ambiente de control, de prácticamente todo el sistema de comunicación por las Fuerzas Armadas. La introducción de la reglamentación de la actividad de relaciones públicas fue un factor adicional en términos de restricciones a la información.

En 1967 fue instituida la ley 5.377 para limitar el

ejercicio profesional de las relaciones públicas, de la misma forma, entre 1967 y 1978 se emitieron más de veinte leyes y decretos para disciplinar prácticamente todas las formas de expresión y de la actividad del periodismo, la publicidad e incluso la radio y la televisión. Brasil pasó a ser el primer país del mundo en crear una ley para el ejercicio profesional de las relaciones públicas.

Luego de la aprobación de la ley que reglamentaba la actividad, fue creado el Consejo Federal de Profesionales de las Relaciones Públicas (CONFERP) y sus consejos regionales, en conformidad con el decreto legislativo no. 860 de 1968. Organismos con personalidad jurídica de derecho público, con autonomía técnica, administrativa y financiera bajo el Ministerio del Trabajo y Previdencia Social, los consejos regionales tenían la tarea de disciplinar y controlar el ejercicio de la profesión de las relaciones públicas y expedir el registro profesional a todos los profesionales que cumplían los criterios establecidos por ley.

Si, por un lado, el régimen militar logró controlar las actividades profesionales de la comunicación, por otro autorizó la creación, en 1967 de la primera carrera universitaria de relaciones públicas en la Universidade de São Paulo, USP, la más prestigiosa institución de educación de Brasil; fue un hito que impulsó el desarrollo formal de la investigación académica en relaciones públicas. Entre 1967 a 1980 ya habían sido creadas más de veinte carreras de relaciones públicas en el país.

En la década de 1970, aún bajo la dictadura militar, la carrera universitaria de relaciones públicas logró su expansión, aunque sin gran profundidad teórica. Desafiando el control ejercido por la dictadura militar, Cândido Teobaldo de Souza Andrade publicó tres nuevas obras: Curso de Relações Públicas (1970), Psicossociologia das Relações Públicas (1974) y Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação (1978). Siguiendo su ejemplo, autores como Walter Poyares (1970), José Xavier de Oliveira (1971), Martha Alves D’Azevedo (1971), Roberto Whitaker Penteado (1978) y Marcos Fernando Evangelista (1978) publicaron obras específicas acerca de la práctica de las relaciones públicas. La proficua producción nacional de literatura de relaciones públicas pasaría a ser adoptada en todas las universidades, lo que favoreció el desarrollo de nuevos conceptos re-

levantes en el contexto brasileño. Vale destacar que en la mitad de los años 1970 fue creado el Programa de Maestría en Relaciones Públicas y en 1980 el Programa de Doctorado, ambos en la Universidade de São Paulo.

A partir de la segunda mitad de la década de 1980, Brasil y otros países de América Latina volvieron a la vida democrática y, tanto las instituciones públicas cuanto las organizaciones privadas percibieron la necesidad de mayor transparencia y simetría en sus relaciones con la sociedad. En ese período hubo un considerable incremento de la bibliografía nacional, como resultado de investigaciones desarrolladas en los programas de postgrado - maestría y doctorado, en varias universidades en el país. Entre los destacados autores hay que mencionar el legado innovador de: Hebe Wey, Cicilia K. Peruzzo, Nelson Speers, Waldyr Gutierrez Fortes, Roberto Porto Simões, Margarida M. K. Kunsch y Fábio França.

Entre 1993 y 1997 el Consejo Federal de Profesionales de Relaciones Públicas – CONFERP fue responsable de un movimiento nacional de académicos y profesionales denominado ‘Parlamento Nacional de Relaciones Públicas’, cuyo objetivo era debatir la reglamentación en vigor, defendiendo su eliminación pura y simple o, alternativamente, su reformulación. Entre las décadas de 1980 y 1990, la enseñanza superior de las relaciones públicas fue objeto de sucesivas reformas curriculares, con la introducción de criterios y resoluciones del Ministerio de Educación. En la actualidad, están en vigor las directrices curriculares nacionales del curso de comunicación social y sus habilitaciones. En 2010, nuevas recomendaciones del Ministerio de Educación obligaron a revisar las directrices de la carrera, con el objetivo de mejorar la enseñanza y atender a las necesidades del mercado laboral. La carrera tiene un total de 3.200 horas, divididas en ocho semestres y cuatro años de duración.

Como resultado del crecimiento demográfico del país y de la política de apertura de nuevas universidades privadas promovidas por el Ministerio de Educación, el número de carreras universitarias de relaciones públicas en el país ha ascendido a 120 en 2009 (MEC, 2010).

En 2005 fue fundada ABRAPCORP – Asociación Brasileña de Investigadores de Comunicación Or-

ganizacional y Relaciones Públicas, hoy con más de 300 miembros. Su misión está centrada en el desarrollo de un corpus teórico para las relaciones públicas y comunicación organizacional.

Hasta 2018, Brasil cuenta con 45 programas de posgrado en comunicación – maestrías y doctorados. Las maestrías tienen una duración de 30 meses (dos años y medio) y los doctorados de 48 meses (cuatro años), todos los programas son presenciales.

## 1.8. Trayectoria de las relaciones públicas en el Ecuador

La escasez bibliográfica impide una investigación rigurosa de la trayectoria de las relaciones públicas en el Ecuador. Sin embargo, Jorge Cornejo, diplomático guayaquileño, suele ser considerado como el pionero de la actividad en el país y es en la década de 1960 que José Vicente Trujillo, antiguo embajador del Ecuador ante la ONU, propuso al Instituto Speedwriting la enseñanza de las relaciones públicas. Así, se llevaron a cabo seminarios en Guayaquil y en Quito, inspirados en el sistema norteamericano, principalmente de los conocimientos de los profesores Scott M. Cutlip y Allen Center.

Las relaciones públicas como actividad surgen en la década de 1950 a cargo de algunos periodistas que aplicaban prácticas norteamericanas. En las décadas de 1960 y 1970, el Ecuador estaba inmerso en las dictaduras militares, lo que no favoreció el desarrollo de la comunicación como una disciplina importante para el desarrollo de las organizaciones públicas y privadas.

La Ley de Defensa Profesional de los egresados de Ciencias de la Información de 1966 reconocía a los periodistas para el ejercicio de la actividad. Pero, en 1975 el Decreto No. 799-13 pasó a considerar erróneamente las relaciones públicas como una función periodística.

La enseñanza de las relaciones públicas llegó a la Universidad de Guayaquil en 1965 y se incluyó de manera definitiva la materia en el pènsium de estudios de la Escuela de Ciencias de la Información (reemplazada por Planificación de Comunicación en los años 1970). Por su parte, en las Escuelas de

Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Cuenca y de Comunicación Social de la Universidad del Azuay, se incluyó relaciones públicas como asignatura del p<sup>er</sup>sum desde 1972 en el primer caso y 1989 en el segundo. En 1988, en la Universidad Eloy Alfaro, ubicada en la ciudad de Manta, relaciones públicas fue incorporada en la oferta de carreras de la institución. Otro gran impulsor y capacitador de la actividad fue el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación y Periodismo para América Latina – CIESPAL.

En 1971, fue creado el Instituto Tecnológico Equinoccial (ITE) en Quito, para la formación técnica y académica de los relacionistas públicos en el Ecuador, con cursos a nivel de técnico, con duración de tres años. En 1986 el ITE se transformó en Universidad Tecnológica Equinoccial – UTE. Para ese entonces Jorge Dousdebos Boada, director de la escuela de relaciones públicas y Luis Guadalupe elaboraron nuevos lineamientos para elevar el nivel de las carreras de relaciones públicas y publicidad.

En 1966 fue creada la Asociación Ecuatoriana de Relaciones Públicas – AERP. En 1978 se fundó el Círculo de Profesionales de Relaciones Públicas del Ecuador - CIPREP. La Asociación Nacional de Relacionistas Ecuatorianos – ANREA que sólo duró dos años, de 1986 al 1988. En 2002, la Asociación de Relacionistas Públicos y Comunicadores Organizacionales Ecuatorianos - ARPCOE fue creada para velar por los intereses de sus asociados a través de un marco jurídico que defendía el ejercicio de los profesionales de la competencia desleal de profesionales empíricos de las relaciones públicas.

Vale mencionar que en el año 1980, CIESPAL por medio de la colección INTIYAN, auspiciada por la Fundación Friedrich Ebert de la República Federal Alemana, editó el libro Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Públicas de las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota, cuyo enfoque estaba orientado hacia la comunicación para el desarrollo. La referida obra tuvo mucha incidencia en la formación de profesionales ecuatorianos, pues se convirtió en un texto obligatorio en las carreras de la época.

En términos de literatura nacional, se puede nombrar el “Manual de Eventos, Manejo de la Imagen Corporativa a través de Relaciones Públicas” (s/f), de

Cecilia Céspedes, docente de la UTE e “Indicadores de media aplicados a la Gestión de Relaciones Públicas: Aplicaciones de un modelo por objetivos y resultados” (s/f), de Darío Ramos Grijalva. Otros textos son: “Apuntes: Etapas históricas de las Relaciones Públicas” (s/f) y “Historia de las Relaciones Públicas en el Ecuador” (2004), ambos de Jorge Cornejo.

A principios de los años 2000 surgieron algunas investigaciones que demostraban una creciente preocupación por indagar sobre el estado de las relaciones públicas en el Ecuador, entre estas están: “El Desarrollo de las Relaciones Públicas en el Ecuador” (Carrera, 2006), “Diagnóstico de las Relaciones Públicas en Ecuador” (Ayala R. , 2001), “Historia de las RRPP en el Ecuador” (Abendaño & et.al., 2010), “Diagnóstico del Estado de las Relaciones Públicas en el Ecuador desde el 2000 al 2010” (Elizalde & Yaguache, 2010) y “Definiendo el Lado Oscuro de la Fuerza: De Periodistas a Relacionadores Públicos” (Avila, Semería, & Malache, 2013), el Mapa de Comunicación del Ecuador 2011, (Universidad Técnica Particular de Loja, 2012), Historia y Evolución de las Relaciones Públicas en el Ecuador (Valarezo & Abendaño , 2015).

Algunos de los nombres de profesionales del ramo, que se destacaron en el país, citados por Elizalde & Yaguache (2010) por su trabajo en el área, entre los años 2000 y 2010 son Luis Guadalupe, Jorge Dousdebés, Cecilia Céspedes, Alejandro Zavala, Gustavo Cusot, Rodrigo Santillan y Sergio Andrés Seminario.

Alejandro Zavala, citado por Elizalde y Yaguache (2010) se refiere a las relaciones públicas como una disciplina muy incipiente en el Ecuador, al establecer una comparación con otros países de Europa y del propio continente como Argentina, Chile, Brasil, ya que no se ha entendido el valor pragmático de las relaciones públicas. Posteriormente manifiesta que las relaciones públicas en el Ecuador es un concepto que ha caminado pausadamente, atribuyendo esta situación en buena parte a la falta de sustento académico, el débil empoderamiento de la profesión y circunstancias como el hecho de que los cargos han sido asumidos por profesionales ajenos a las relaciones públicas y se ha producido, en la práctica, una confusión entre relaciones públicas con el concepto de organización de eventos sociales y corporativos.



En lo que se refiere al ejercicio de las relaciones públicas en el sector estatal, la incorporación de profesionales tuvo como marco legal la Ley de Defensa Profesional de los egresados de Ciencias de la Información, emitida en 1966, que indicaba que los periodistas podían desempeñar funciones en los departamentos de información y relaciones públicas del gobierno, instituciones públicas y privadas con finalidad política y social (Abendaño & et.al., 2010). Asimismo, cuando se promulgó el Decreto Presidencial N°799-13 (Rodríguez Lara, 1975) se ratificó a las relaciones públicas como una función periodística. En el Art. 20 de la Ley del Ejercicio Profesional del Periodista (1975) se dice expresamente que “en las entidades públicas y en las privadas con finalidad social o pública, los cargos de relacionadores públicos serán desempeñados por periodistas profesionales o especialistas en la materia”, lo cual, incrementó la demanda de “personas con competencias en relaciones públicas” como destaca Carrera (2006); sin embargo no aportó a una verdadera profesionalización ni al desarrollo científico de la disciplina en el país.

Esta circunstancia coincidió con el auge petrolero en el Ecuador, por lo que se produjo la presencia de empresas extranjeras que tenían en sus organigramas la función de relaciones públicas y, de esa forma, fueron creados las funciones en empresas privadas nacionales.

Cabe destacar que, culminado el gobierno de Rodríguez Lara, en el año 1972 se creó la Secretaría Nacional de Información Pública – SENDIP y prácticamente hasta 1974 todas las dependencias del poder ejecutivo tenían oficinas de relaciones públicas, que cumplían funciones de difusión de información a través de boletines de prensa encomendadas por los titulares de aquellas dependencias. Sólo en la década de 1990 es que esas oficinas comenzaron a transformarse en departamentos de comunicación institucional, de comunicación organizacional u otras denominaciones similares; pero que en esencia siguen manteniendo la labor de relaciones públicas (Abendaño & et.al., 2010).

En los últimos años, durante el gobierno del Presidente Correa, el Decreto Presidencial No. 195 estableció en los artículos del 2 al 6 la obligatoriedad de contar con una dirección de comunicación, como uno de los lineamientos estructurales para organi-

zar las unidades administrativas de los ministerios de coordinación y sectoriales, así como de las demás dependencias de la función ejecutiva (Registro Oficial, 2010). Desde entonces se observa un significativo incremento de la infraestructura de comunicación en las dependencias públicas y la ocupación de un número creciente de comunicadores y relacionadores públicos.

Sin embargo, desde el ámbito legal, la polémica Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador, (2013) ratifica en su artículo 42 que “en las entidades públicas los cargos inherentes a la comunicación serán desempeñados por comunicadores o periodistas profesionales”, sin incluir ningún otro articulado que contribuya a la profesionalización de las relaciones públicas ni a clarificar su función dentro de las organizaciones.

También se ha logrado constatar un tardío interés por parte del sector empresarial en cuanto a reconocer la importancia de los departamentos de relaciones públicas y comunicación como impulsores de desarrollo de las empresas.

Carrera (2006) hace notar que la inserción profesional lograda por los relacionistas en las organizaciones privadas y ONG, no ha sido nada fácil en el Ecuador, ya que en esa área también se ha dado una notoria incursión de profesionales de las áreas de administración de negocios, mercadotecnia y publicidad, ocupando funciones propias de las relaciones públicas. Sin embargo los avances en el desarrollo científico del área, así como las posibilidades de especialización que se han abierto, tanto en el país como en el extranjero, han facilitado que los profesionales del área demuestren cada vez más su capacidad para contribuir al desarrollo de las empresas y por supuesto, a la sustentabilidad de las mismas.

Por ello se considera que la profesión ha superado la concepción que se tenía hace apenas dos décadas para asumir nuevas exigencias laborales donde destacan las habilidades de investigar, plantear, gestionar, administrar y crear estrategias comunicativas que permitan el desarrollo y posicionamiento de una empresa, así como el cumplimiento de su visión. Hoy la actividad de las relaciones públicas se ocupa de la gestión de los intangibles como la reputación, credibilidad, responsabilidad social, confianza y honestidad.

En los últimos años se ha incrementado el reconocimiento de la importancia de la función del relacionista público en los distintos ámbitos y sectores de la sociedad y es evidente la multiplicación de plazas de trabajo para los profesionales del área, lo que ha traído aparejado el incremento de la oferta de carreras en la rama. Los sectores político, empresarial y estatal han sido los principales espacios para ejercer las relaciones públicas. Sin embargo, en la última década la convergencia tecnológica, el crecimiento empresarial, la inserción de ONG en el Ecuador y la comunicación digitalizada han abierto otros espacios laborales para los relacionistas públicos.

El estudio realizado por Elizalde y Yaguache (2010), en el que se encuestó a empresas públicas y privadas para establecer la denominación que recibían los departamentos que realizan actividades propias de las relaciones públicas, se encontraron 23 denominaciones, siendo las más frecuentes: Departamento de Comunicación (12%), Relaciones Públicas (11%), Comunicación (8%), Dirección de Comunicación (6%), Dirección de Comunicación Social (6%), Comunicación Social (5%) e Imagen Corporativa (3%), lo que evidencia la falta de acuerdo existente en el país para reconocer el concepto de la disciplina.

En el mismo estudio se señala que en todo el país son 12 las universidades que cuentan con carreras de relaciones públicas, cinco carreras la ofrecen como especialidad y seis carreras como cursos tecnológicos, mientras que hasta el momento no existen programas de maestría o doctorado en relaciones públicas en el Ecuador (Elizalde & Yaguache, 2010). El total de carreras de comunicación que se ofrecen en el Ecuador bordea las cinco decenas, esto significa que las plazas de trabajo en el área están siendo llenadas por comunicadores sociales, en muchos casos con una formación generalista, en carreras como Comunicación Social o Ciencias de la Comunicación y en otros casos, con titulaciones más dirigidas al ámbito de las relaciones públicas como Comunicación Organizacional, Comunicación Corporativa, Comunicación Institucional y otras.

## 1.9. La interfaz entre las relaciones públicas y la sustentabilidad

En los tópicos anteriores definimos la sustentabilidad como la forma de gestión que integra los ejes económico, social y ambiental, proponiendo una filosofía que aporta un nuevo tipo de mentalidad organizacional, capaz de reevaluar conceptos, procesos y prácticas empresariales. Las relaciones públicas fueron definidas como la actividad que contribuye para la efectividad organizacional promoviendo la conciliación - de manera simétrica - entre los objetivos de la organización y las expectativas de los públicos estratégicos. Ambos conceptos tratan de simetría, de equidad, transparencia y relacionamientos con los públicos. Autores como Grunig, Ferrari y França (2011), Grunig y Hunt (1984,1986) y Grunig y Kim (2011) demostraron que cuando el área de relaciones públicas participa de las decisiones estratégicas organizacionales es más factible que la empresa alcance sus objetivos y mantenga un buen relacionamiento con sus públicos. Para que esa área opere en sintonía con los demás departamentos de la organización, es importante cumplir cinco retos que contribuyen al éxito organizacional.

El primer reto está relacionado con el liderazgo – ¿Se compromete la alta dirección con los objetivos de sustentabilidad?, ¿El departamento de comunicación participa de la toma de decisiones? El segundo reto es la intención estratégica – ¿Qué hace la organización en favor de la sustentabilidad?, ¿Cuál es el concepto de sustentabilidad que se difunde entre sus trabajadores?, ¿Cómo la comunicación apoya las políticas y directrices organizacionales?

El tercer reto es la estructura – ¿La sustentabilidad está alineada con los negocios?, ¿Existen metas y objetivos claramente determinados?, ¿Los procesos de responsabilidad social y sustentabilidad están alineados con el área de comunicación? El cuarto reto es la capacidad de respuesta – ¿Cuáles son las áreas priorizadas en la organización?, ¿Desempeña la comunicación un papel de relevancia al destacar los temas emergentes y que pueden afectar a la empresa? Y el quinto reto trata del relacionamiento con los stakeholders – ¿Cuál es el nivel de compromiso de la organización con su entorno?, ¿Cómo la organización se relaciona con trabajadores, clientes y

consumidores?, ¿Asume la comunicación su papel de liderar el contacto con los públicos? Para que la empresa asuma cada uno de los cinco retos presentados, es imprescindible un proceso de comunicación bien dirigido, transparente e integrador, presente tanto en la planificación de campañas cuanto en los planes de acción y evaluación.

La gestión sustentable está asociada a la manera cómo las organizaciones se relacionan con la sociedad, el ambiente y sus públicos; lo cual hace consustancial a ella que los procesos de comunicación sean integradores entre las empresas y los públicos estratégicos con los que están relacionadas.

Adicionalmente, cuando se habla de sustentabilidad estamos tratando de la capacidad de influenciar a las personas para un cambio de actitudes y comportamientos, y ese rol educativo y constante le compete también a la comunicación en la organización. Cuando una organización dialoga con públicos sobre temas de sustentabilidad, se transforman los empleados en multiplicadores de sus principios y valores (Bortree, 2010).

La gestión de relaciones públicas es indispensable tanto para la difusión de las fortalezas de la organización cuanto para reforzar los vínculos con los públicos, a fin de facilitar los objetivos institucionales, y para ello se encarga de conciliar los intereses de los accionistas de la empresa con los de otros públicos involucrados, los mismos que generalmente no son coincidentes ni compatibles; y esta conciliación es clave para la sustentabilidad.

Según Newman y Mejía (2011, pág. 47) “la comunicación activa y efectiva con los grupos de interés o receptores de la empresa es la piedra angular de la responsabilidad social empresarial”; por lo tanto, es la comunicación, a través del diálogo con colaboradores, comunidad, clientes, consumidores y los proveedores que se encargarán de poner en marcha acciones comunicacionales para alcanzar las metas de sustentabilidad en las organizaciones.

Por su parte Steyn y Niemann (2014) coinciden con ese concepto señalando que la gestión de la comunicación respalda el desarrollo de estrategias corporativas para la consecución de metas financieras y no financieras.

En esta postura coincide también Edwards (2011), cuando defiende que la sustentabilidad hace que la comunicación cumpla un papel crítico a la hora de innovar la gestión de las empresas, debido a su capacidad para impulsar las marcas, incrementar ganancias y minimizar los impactos negativos del comportamiento de las empresas en la comunidad y el planeta.

Cabe destacar lo que asevera Allen (2015), al anotar que la comunicación está presente en las organizaciones para educar, alertar, persuadir y permitir la ejecución de prácticas de sustentabilidad, las mismas que, a través de la comunicación, aportan a la solidez de la cultura, la competitividad en el mercado, la preferencia de sus proveedores, la fidelización de los clientes, y en definitiva, su permanencia en el tiempo.

También ratifican esta idea Paladines, González, Valarezo y Quichimbo (2013) al asegurar que la aplicación de planes de comunicación relacionados con programas de responsabilidad social permite a la organización el desarrollo sustentable de la misma y de su entorno.

Falkheimer (2009) por su parte explica que el objetivo general de la comunicación es imponer, moldear o defender la legitimidad de los procesos sostenibles en la organización, entre directivos y empleados, como también entre organizaciones y la sociedad. Newman y Mejía (2011, pág. 54) al detallar los roles de la comunicación en su modelo de responsabilidad social afirman que:

*Incorporar la cultura de responsabilidad social a la estrategia de la empresa; informar, motivar y hacer participar a los públicos internos en los valores, políticas y las acciones de responsabilidad social de la empresa; conocer y responder a las expectativas y necesidades de los grupos de interés; establecer un diálogo con los grupos de interés como perceptores y mantener un compromiso por medio de un informe social, mediante diversas herramientas de comunicación.*

Por todo lo que la recopilación de la literatura brindó al estudio, es posible concluir que es un hecho que el desarrollo sustentable requiere del apoyo del área de comunicación y, también de otros sistemas corporativos.

## 1.10. La influencia de la cultura en la vida organizacional

La cultura es parte fundamental de todo grupo social. Según Warnier (2000) la cultura es una totalidad compleja compuesta por normas, hábitos, repertorios de acción y representación que un determinado grupo inventó y desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funciona suficientemente bien, a punto de ser considerada válida y practicada por varias generaciones. Toda cultura es singular, geográficamente y/o socialmente localizada, objeto de expresión discursiva en una lengua dada, factor de identificación de grupos y de individuos y de diferenciación ante los demás, así como factor de orientación de los actores, unos en relación con los demás y en relación con su entorno. Toda cultura es transmitida por tradiciones y reformuladas en función del contexto histórico.

Indudablemente, al estar directamente conectada a los procesos sociales, la cultura también es uno de los componentes de los contextos nacional y organizacional. Aunque no se puede definir exclusivamente en función de los valores compartidos por los individuos que la integran, está totalmente relacionada con ellos, por lo que vale destacar la importancia de esos valores, ya que, las principales diferencias culturales entre naciones residen en ellos (Hofstede G., 1997).

La cultura tiene un papel importante en la modelación de los valores, actitudes y comportamientos de los individuos y miembros de diferentes sociedades (Tayeb, 1988). Ferrari (2012, pág. 146) nos lleva a concluir que “los valores son distintos de sociedad a sociedad y que los diferentes grupos culturales se comportan de manera particularmente distinta bajo circunstancias iguales porque ellos valoran el mismo objeto de manera diferente”.

Para que sea posible comprender su función clave en las organizaciones, primero es necesario concep-

tualizar la cultura nacional para, en seguida, definir la cultura organizacional.

Hofstede (2001) es considerado uno de los principales investigadores acerca de la cultura nacional. Para el autor la cultura nacional es el conjunto de características de una población, dentro del límite de un país, que distingue a una sociedad de las demás; en ella los individuos están congregados en torno de sistemas comunes en los niveles jurídico, educacional, económico, político y lingüístico. La cultura nacional constituye un parámetro distintivo de valores y creencias características de una sociedad particular o subgrupos dentro de la sociedad. Hofstede (2001) desarrolló uno de los más importantes estudios sobre cultura nacional, donde participaron más de 160.000 gerentes y trabajadores en más de 60 sucursales de IBM en el mundo. Su estudio empezó en los años de 1970 y fue actualizado hasta fines de los años 2000.

Hofstede encontró que en diferentes países hay problemas comunes, pero con diferentes soluciones en cada uno de ellos. El resultado más importante de Hofstede es que la cultura nacional explica más sobre las diferencias en valores y actitudes laborales que la posición dentro de la organización, la ocupación, la edad o el sexo. El autor ha identificado seis dimensiones en la cultura nacional que determinan diferencias culturales que son: distancia al poder, individualismo por colectivismo, aversión a la incertidumbre, masculinidad por feminidad, largo por corto plazo e indulgencia por contención.

Otro importante estudio que intentó identificar la importancia de la cultura y del liderazgo en 64 países, con la participación de 170 investigadores, incluyendo diez países latinoamericanos fue el Estudio GLOBE, iniciado en 1993 por Robert House de la escuela Wharton, en la Universidad de Pensilvania, Estados Unidos.

Una vez concluida la investigación GLOBE, Enrique Ogliastri y un equipo de investigadores latinoamericanos<sup>2</sup> trataron de identificar las respuestas de 1.400 encuestados de Latinoamérica para conocer los rasgos de la cultura organizacional y del liderazgo en la región. Dos preguntas centraron el análisis: ¿existe

---

2 Cecilia McMillen, Carlos Altschul, María Eugenia Arias, Colombia de Bustamante, Carolina Dávila, Peter Dorfman, Mari-  
lia Ferreira dela Coletta, Carol Fimmen, John Ickis y Sandra Martínez.

homogeneidad cultural y de liderazgo organizacional entre los países de América Latina? y ¿cuáles son las diferencias entre la región latinoamericana y el resto del mundo, en términos de preferencias culturales y liderazgo organizacional?

Las conclusiones de Ogliastri y sus investigadores indican una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados. Según los investigadores, los gerentes latinoamericanos expresaron los siguientes valores culturales:

a) América Latina vive una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre; b) en América Latina las sociedades tienen valores elitistas, pero muy fuertemente desearían que esto disminuyera; c) los valores de colectivismo familiar y de lealtad al grupo están entre los más altos del mundo, y también la preferencia es que se mantenga así; d) son sociedades individualistas, pero hay un gran deseo de que prime el bien común sobre las ventajas individuales; e) son sociedades apenas medianamente orientadas al desempeño, querrían sociedades predominantemente orientadas al logro de altos objetivos; f) son sociedades que discriminan a la mujer, preferirían muy fuertemente igualdad entre los géneros; g) son sociedades orientadas al presente, querrían culturas más centradas en el futuro; h) querrían tener una sociedad un poco más humana que la actual, una vez que están abajo del promedio internacional; i) los latinoamericanos quieren mantener una cultura de suave trato interpersonal.

En términos generales, es una constante en los países latinoamericanos reconocer las características culturales que significan debilidades y que impiden un desarrollo social orientado a mejor calidad de vida. Los resultados de las dos investigaciones mencionadas apuntan a un cambio de mentalidad y comportamiento con énfasis en modificar esas características débiles y que permitan orientaciones culturales para avanzar a una sociedad que busque la satisfacción de las necesidades de su población, de manera más autónoma, justa, equilibrada y respetuosa.

La cultura organizacional, es entonces, un conjunto de manifestaciones tangibles e intangibles compartidas por los miembros de una organización. Es producto de la historia y determina las creencias,

valores y comportamientos que a menudo son adoptados inconscientemente. Puede ser considerada como el patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por una organización y transmitidas a las nuevas generaciones a través de los procesos de aprendizaje.

Según Freitas (1991, pág. 34), “las organizaciones pueden ser vistas como fenómenos de comunicación, cuyo ejercicio ayuda a crear una cultura organizacional”. Así, comunicación y cultura se influyen mutuamente. Si, por un lado, la comunicación es un elemento fundamental de la cultura – sin la cual no existiría – por otro lado, los medios de comunicación están fuertemente condicionados a un determinado contexto (Ferrari, 2012). Las organizaciones están condicionadas por valores determinados, así como por significados compartidos, de objetos simbólicos, mitos, rituales, lenguajes, héroes, hitos históricos y otros elementos que permiten que esa cultura se institucionalice, cobre vida y se transmita de generación en generación.

Hemos identificado los elementos que constituyen la cultura nacional y organizacional como un paso adicional en nuestro intento de entender cómo funciona la comunicación en organizaciones brasileñas y ecuatorianas. Justamente con el propósito de señalar que la comunicación y la cultura son dos caras de una misma moneda y, por lo tanto, son inseparables e indispensables cuando se analiza el contexto organizacional.

## 2. El contexto latinoamericano de la investigación

En comparación con Norteamérica y el continente europeo, Latinoamérica es una región, cuya mayoría de los países se caracterizan por economías emergentes, políticas gubernamentales, laborales y ambientales deficientes y limitadas, así como por una baja participación de la sociedad civil (Crespo Razeg, 2010).

Según Escudero y García (2014), en la década de los años 80, los conceptos de responsabilidad social y sustentabilidad empezaban a tomar protagonismo en el mundo, tras observar el impacto de las empresas en la sociedad, mientras que los países latinoamericanos tenían sus miradas puestas en problemas

emergentes como las dictaduras y graves confrontaciones sociales que significaban un escenario nada propicio para comenzar a mirar en otra dirección.

Este estudio pretende llenar un vacío que existe en la literatura de las relaciones públicas y comunicación sobre la responsabilidad social y la sustentabilidad en América Latina, una vez que estas disciplinas están directamente vinculadas, tanto por la legitimidad que han ganado en las empresas, como por el apoyo que brindan a ellas para afianzar su relacionamiento con los públicos de interés. Fue a partir de 1990 que la región evidenció, principalmente en Brasil, Argentina y Chile, un importante impulso en la puesta en marcha de proyectos de responsabilidad social y sustentabilidad (Lozano, 2000). Según Torresano, (2012) el Ecuador fue una excepción a este impulso debido a su realidad económica y política, una vez que en la mencionada década las empresas ecuatorianas estaban enfocadas en superar el déficit económico y evitar la quiebra, dejando los intereses sociales como una actividad secundaria (Crusellas, 2014).

En los primeros años del siglo XXI, las prácticas de responsabilidad social y sustentabilidad estaban concentradas básicamente en Argentina, Brasil, Panamá, Chile y Perú, según datos del Global Compact (ONU, 2007). Juntos, estos países representan más de un 85% de la adhesión regional al Pacto Mundial. De los países mencionados, Brasil ocupa la mejor posición en la búsqueda de objetivos como el desarrollo de una conciencia ética en los negocios. El avance en el desarrollo de prácticas de sustentabilidad en los últimos años en América Latina está asociado a algunos factores específicos, concretamente:

- a. La globalización y la liberalización de los mercados, que resultó en una mayor presión hacia la actuación responsable de las empresas en países en desarrollo;
- b. La influencia de países como Brasil, tradicionalmente más adelantado, en términos de aplicación de prácticas más avanzadas en la región;
- c. La influencia de organismos internacionales (ONU, BID, Banco Mundial e ISO) – sea a través de proyectos de estímulo a la responsabilidad social en países menos desarrollados, sea a través de iniciativas globales que generan consecuencias para los mercados de esos países;
- d. Crisis económicas y desastres naturales con graves consecuencias sociales, que han llevado a mi-

rar problemas humanos que trascienden a los intereses económicos y políticos.

Las iniciativas de las empresas en América Latina empiezan a multiplicarse, mostrando una tendencia de crecimiento exponencial a partir del año 2006 al 2010 (Sierra, Benau, & Zorio, 2014) y entre los años 2009 y 2015 surgen las publicaciones regionales relacionadas al Global Compact (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2016).

Un estudio publicado por el BID – Banco Interamericano de Desarrollo (2009)– reveló que pequeñas y medianas empresas de la región comprometidas con prácticas de sustentabilidad han sorprendido por ser más efectivas que sus homólogas en el sur de Europa, concretamente en España, Italia y Francia. Los latinos estarían más preocupados con los empleados y con el ambiente de trabajo que, por ejemplo, con iniciativas en defensa del ambiente. Según investigación del Center for Business in Society (2006), las motivaciones de los empresarios son de carácter ético o moral y relacionadas con el deseo de estimular a sus empleados.

## 2.1. El escenario de la sustentabilidad en Brasil

Vale mencionar que en Brasil el primer concepto de responsabilidad social se difundió en 1960 por medio de la creación de asociaciones y entidades que se dedicaron a capacitar a ejecutivos y empresas para procesos de responsabilidad social. Ejemplos de entidades que iniciaron ese proceso fueron: ETHOS, CEBEDS y AKATU creadas con el objetivo de capacitar a los ejecutivos, influenciar en las políticas públicas y ofrecer herramientas para la implementación de nuevos modelos de gestión.

Las crisis ambientales ocurridas en Brasil obligaron a la creación de una legislación específica y en la década de 1960 empezaron los primeros debates sobre temas de responsabilidad social. Este movimiento cobró un fuerte impulso en los años 1990, a través de la acción de las organizaciones no gubernamentales, institutos de investigación y empresas sensibilizadas con el tema.

Hasta 1980 sólo una pequeña parte de las empresas que operaban en Brasil trataba de institucionali-

zar el discurso en relación con cuestiones sociales y ambientales, así como también de realizar acciones sociales concretas. En esa época surgieron organizaciones como el GIFE (Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas) para discutir los tipos de inversión y cómo perfeccionarlos, y varias compañías crearon sus fundaciones e institutos, para centralizar y organizar esa inversión, que pronto empezó a influenciar en otras áreas y a reforzar en la alta dirección la noción sobre la importancia del tema. Hoy el GIFE tiene como objetivo contribuir para la promoción del desarrollo sustentable de Brasil, a través del fortalecimiento político-institucional y del apoyo a la actuación estratégica de institutos y fundaciones y de otras entidades privadas que realizan inversión social voluntaria y sistemática, orientada hacia el interés público.

El Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, IBGC, creado en 1995, cuenta con una comisión de estudios de sustentabilidad y produjo una guía para orientar a los consejeros en ese movimiento interno. Para los miembros del IBGC la sustentabilidad sólo se establece en la empresa si tiene el apoyo del gobierno corporativo.

En 1998 se creó el ETHOS - Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social - por un grupo de empresarios y ejecutivos del sector privado. El Instituto Ethos es un centro de organización del conocimiento, intercambio de experiencias y desarrollo de herramientas para ayudar a las empresas a analizar sus prácticas de gestión y profundizar su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

Creado en 1997 el CEBDS – Centro Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sustentable - agrega un grupo de importantes empresarios brasileños conscientes de los cambios y oportunidades que ofrece la sustentabilidad, influenciados principalmente por el Encuentro de Río 92. Desde 2017 cuenta con cerca de 60 de los mayores grupos empresariales del país, con facturación de cerca del 40% del PIB y responsables de más de un millón de empleos directos. CEBEDS fue la primera institución en Brasil que trató de la sustentabilidad utilizando el concepto Triple Bottom Line, que guía la actuación de las empresas sobre la base de tres pilares: económico, social y ambiental. Actualmente CEBDS está a la vanguardia de la sustentabilidad y es un referente tanto para

las empresas como para los socios y los gobiernos. Es reconocido como el principal representante del sector empresarial en la dirección de un proceso revolucionario de cambio: la transformación del modelo económico tradicional en un nuevo paradigma. Vale señalar la producción de la Guía de Comunicación y Sustentabilidad, en 2010, resultado de una investigación realizada con 25 empresas asociadas al CEBEDS. El documento es un instrumento para comunicadores que orienta sobre cómo enfrentarse a desafíos, por más complejos que sean, y cómo mejor reportar las actividades empresariales relacionadas con los valores de sustentabilidad y responsabilidad social.

También es importante mencionar a Akatu, que surgió en 2002 y es una organización sin fines de lucro, centrada en la sensibilización y movilización de la sociedad para el consumo consciente. El reto de la sustentabilidad implica muchos actores - gobierno, sociedad y empresa- y no es una tarea individual o aislada de uno de los sectores. Para construir una sociedad justa, equitativa y sostenible, es esencial que cada uno de ellos participe activamente en la movilización de sus públicos.

## 2.2. La sustentabilidad en el Ecuador

Como antecedente se puede citar una primera organización que ha sido señalada en la historia del Ecuador por su orientación a la tradición católica, con enfoque caritativo. En 1849 se fundó la Benemérita Sociedad Filantrópica del Guayas, institución autónoma, conformada por artesanos, industriales, comerciantes y productores agrícolas con el fin de brindar asistencia social y dar respuesta a las necesidades de capacitación de los jóvenes así como a preocuparse por necesidades sociales que se veían desatendidas por el gobierno nacional de la época (Benemérita Sociedad Filantrópica del Guayas, 2017).

Asimismo, se puede nombrar a la Junta de Beneficencia de Guayaquil, una organización no gubernamental que se dedicó a la administración de hospitales, instituciones de salud mental y cementerios, creada en 1888 por un grupo de filántropos,

dirigidos por Francisco Campos, cuyo objetivo era, asimismo, suplir necesidades sociales de los sectores menos favorecidos, ante la ausencia de políticas gubernamentales que las atiendan (Junta de Beneficiencia de Guayaquil, 2017).

Desde aquella época fueron frecuentes en el país las prácticas empresariales filantrópicas y caritativas; pero sin un conocimiento y una orientación clara hacia la sustentabilidad. Se presentan evidencias de que esas prácticas se mantienen en buena medida por la tradición religiosa (Fundación Esquel, 1998). En gran parte esta realidad se debe al desconocimiento de la materia en el sector empresarial y en la sociedad civil. Por una parte, los empresarios conocen algunas herramientas; sin embargo no saben cómo aplicarlas (Red Pacto Global Ecuador, 2016) y por otro lado, la sociedad civil ha escuchado y sabe del tema de manera superficial; sin embargo el conocimiento no es de calidad, lo que se demuestra en la poca exigencia del consumidor en el mercado (Lima & López, 2012).

Hay que reconocer que en el Ecuador poco se ha difundido la filosofía de la sustentabilidad, incluso fue tardía la llegada del concepto de responsabilidad social. Fue en la década de 1980 cuando se comienza a discutir sobre ella como una iniciativa privada, cuyo mejor foro fueron las cámaras de la producción, a las que se suman organismos locales de desarrollo regional y gobiernos seccionales para consolidar las primeras entidades preocupadas por el tema.

Discusiones que coinciden con la agenda tratada en la Comunidad Andina de Naciones, de la que el Ecuador formaba parte, al igual que Bolivia, Colombia y Perú desde el año 1969 (Kowsyk, Covarrubias, & García, 2011) y que estaba enfocada a subtemas como la Mesa Andina de Trabajo sobre la Promoción y Protección de los derechos del consumidor, el Comité Ejecutivo Andino del Plan de Lucha contra la Corrupción, la Agenda Ambiental Andina para el desarrollo y el uso de energías renovables.

Es en agosto de 1990 que se crea la Fundación Esquel Ecuador, organización de la sociedad civil, privada, sin fines de lucro, conformada por personas representativas de Quito, Guayaquil y Cuenca. Sus actividades principales se centraron en financiar programas de desarrollo comunitario en áreas urbanas y rurales, programas de estimulación infan-

til, educación, protección a menores en situación de riesgo, entre otros, a más de apoyar a otras ONG (Cabrera & Palomeque Vallejo, 1997).

En 1994 fue creada la Fundación Avina y en 1997 llegó al Ecuador, con el objetivo de convocar a líderes empresariales y sociales para trabajar de manera articulada en pos del desarrollo sostenible (Avina & Korin, 2011).

En 2003 se hace presente el Consejo Empresarial para el desarrollo sostenible del Ecuador (CEMDES) como socio ecuatoriano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), organización líder a nivel mundial, que basa su acción en la necesidad de facilitar a la sociedad instrumentos que promuevan la contribución del sector empresarial hacia modelos de desarrollo sostenible, ambiental y socialmente responsables. Por ello agrupa a las empresas que desean trabajar en este ámbito de forma activa y comprometida. En 2018 son 200 las empresas multinacionales que pertenecen a este organismo (CEMDES, 2018).

En el año 2005 se crea el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), que ejerce la secretaría del Pacto Mundial para el Ecuador y es miembro de Fórum Empresa, con importante presencia en Latinoamérica. Su trabajo promueve un enfoque corporativo basado en la generación de un valor agregado empresarial, buscando involucrar, sensibilizar y apoyar la dirección de los negocios de manera socialmente responsable, como un mecanismo que transforme y movilice hacia una sociedad más justa y sostenible. En 2018 CERES se conforma por más de 50 organizaciones, empresas públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil y entidades educativas (CERES, 2018).

En 2005 se creó también el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial IRSE, cuyo objetivo es inculcar que las acciones empresariales y sus metas no descuiden los valores auténticos que permitan el desarrollo de la persona, el bienestar de la sociedad, el cuidado del ambiente y la consolidación del desarrollo sostenible. Actualmente sus miembros llegan aproximadamente a 30 empresas y organismos (IRSE, 2018).

Viteri & Jácome (2011) hacen notar que la globalización acercó las empresas ecuatorianas a los vertiginosos cambios que se han venido dando en el



mundo y la nueva concepción de la competencia, la tecnología y el conocimiento, transformando su estructura y estrategia, y generando un compromiso ético de las empresas con la sociedad a través de un contrato moral implícito, al que sin duda aportó también la Constitución Ecuatoriana de 2008, que instauró una nueva visión, cuyo enfoque fundamental del desarrollo es el ser humano, con el objetivo de alcanzar el Sumak Kawsay o Buen Vivir.

Hasta el año 2010, el Ecuador ocupaba el puesto número 12 entre los países latinoamericanos y del Caribe, de acuerdo con el número de empresas adheridas al Pacto Mundial, con 10 empresas adheridas y activas, frente a otros países, como Brasil, primero con 200 empresas adheridas y 148 activas o Colombia con 134 empresas adheridas y 137 activas (Avina & Korin, 2011).

En 2011 se creó en el país la Red Pacto Global Ecuador, cuyo fin es promover los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en el país, en 2018 la red está conformada por 125 miembros comprendidos por empresas del sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil, ONG, gremios y academia, comprometidas con la aplicación de los diez principios y el respeto a los derechos humanos, estándares laborales, ambiente y la lucha contra la corrupción (Pacto Global, 2018).

Sin embargo, el panorama ecuatoriano en responsabilidad social y sustentabilidad según varios estudios se encuentra en una etapa inicial (Lansdale & Ramos, 2013), aunque más de la mitad de empresas ecuatorianas realizan prácticas responsables, según los autores. El número de empresas calificadas es reducido y no todas cumplen a cabalidad con las leyes y normas establecidas, y menos aún se puede decir que van más allá de las exigencias, lo cual es característica fundamental de las empresas socialmente responsables.

### 3. Procedimientos metodológicos: justificación, objetivos, métodos e instrumentos de investigación

Como ya fue mencionado en el marco teórico, la responsabilidad social y la sustentabilidad han tenido un acelerado desarrollo en Latinoamérica en las últimas décadas del siglo XX y en las dos primeras del XXI, como consecuencia de la intensificación del fenómeno de la globalización, del crecimiento de las redes sociales, del empoderamiento de los consumidores, entre otros factores. En los últimos años, las prácticas de responsabilidad social y sustentabilidad en las organizaciones se han concentrado básicamente en Argentina, Brasil, Panamá, Colombia, Chile y Perú, según datos del Global Compact (2011). Juntos, esos países representan más de un 85% de la adhesión regional al Pacto Mundial. De los países mencionados, Brasil ocupa la mejor posición en la búsqueda de objetivos como el desarrollo de conciencia ética, de negocios transparentes y de proyectos que sean sustentables para las organizaciones y la sociedad.

Aunque los avances ya son una realidad, no son equitativos. Los datos demuestran que hay un desequilibrio entre las economías y el nivel de desarrollo de los países de la región. El alto nivel de desigualdad en el ingreso hace que las prácticas de inclusión sean también urgentes para llegar hasta los más pobres y vulnerables, de forma práctica, efectiva y no paternalista.

Latinoamérica inició con una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una responsabilidad social más activa, tanto internamente como externamente a la empresa. Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica estaba basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual (Vives & Peinado-Vara, 2011).

Desde la década de 1990 han surgido numerosas organizaciones que colaboran en la promoción de la responsabilidad social y la sustentabilidad. Una de las organizaciones más reconocidas en la región es

el Instituto Ethos, en Brasil, fundado en 1998 y que cuenta con más de 1.300 compañías que representan aproximadamente el 35% del PIB del país. Otras instituciones en la región son el Centro Mexicano para la Filantropía, creado en 1988, que cuenta con más de 700 organizaciones y que ha evolucionado desde un enfoque puramente filantrópico a abordar el concepto desde la responsabilidad de las empresas hacia todas sus partes interesadas. A continuación están IARSE en Argentina, AccionRS en Chile y Perú 2021, en Perú. En el Ecuador, es en 2005 que es creado CERES – Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, que tiene como propósito promover un enfoque corporativo basado en la generación de un valor agregado empresarial, buscando involucrar, sensibilizar y apoyar la dirección de los negocios de manera socialmente responsable, como un mecanismo que transforme y movilice hacia una sociedad más justa y sostenible. Además, se unen iniciativas globales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas (UNGC-United Nations Global Compact), los Principios del Ecuador (Equator Principles) y Global Reporting Initiative (GRI) con relativo éxito entre el sector empresarial interesado en el tema.

A pesar de la existencia de entidades que representan y apoyan las prácticas de sustentabilidad en las empresas, hay una gran escasez de estudios empíricos académicos sobre la situación y la práctica de la responsabilidad social y la sustentabilidad en América Latina. Todavía no se hacen investigaciones confiables y comparables entre países, lo que hace muy difícil formular generalizaciones sobre prácticas responsables y sostenibles.

Cuando se busca la relación entre el área de comunicación con responsabilidad social y sustentabilidad se nota un vacío en la literatura, lo que refleja la falta de investigaciones académicas locales sobre la importancia del proceso comunicativo en las prácticas sustentables, por ejemplo.

Al no existir estudios anteriores sobre esta realidad, principalmente comparando las prácticas de organizaciones brasileñas y ecuatorianas, esta investigación intentará conseguir datos para llenar esos vacíos, realizando inicialmente un análisis sistemático de las investigaciones recientes, realizadas en torno a la problemática que vincula las áreas de relaciones públicas y sustentabilidad para posteriormente

plantear alternativas que favorezcan una gestión integral que facilite el éxito de los procesos en las organizaciones y en la sociedad en su conjunto, favoreciendo la equidad social, el equilibrio económico y el respeto a la naturaleza.

Una vez definida la propuesta de investigación fueron establecidos sus objetivos, a saber: identificar prácticas de relaciones públicas en los procesos de sustentabilidad en organizaciones brasileñas y ecuatorianas; conocer la interrelación entre relaciones públicas y sustentabilidad, a partir de las concepciones académicas contemporáneas; verificar si las áreas de comunicación y relaciones públicas tiene injerencia en los procesos de sustentabilidad, y comparar los resultados de la investigación obtenidos en ambos países, en cuanto a prácticas de relaciones públicas vinculadas con procesos de sustentabilidad.

Para ejecutar la investigación la muestra fue definida por medio de bancos de datos de organizaciones que contaban con departamentos de comunicación, de propiedad de las investigadoras de Brasil y el Ecuador. La muestra ecuatoriana estaba compuesta por 100 organizaciones y la muestra brasileña por 300 organizaciones; las diferencias en los números de las dos muestras se explican por la población de cada país, una vez que el Ecuador cuenta con aproximadamente 16,8 millones de habitantes (Countrymeters, 2018) (Countrymeters.info/es/Ecuador, 2018) y Brasil con 208 millones (IBGE, 2018), respectivamente.

La investigación tuvo carácter exploratorio, descriptivo y comparativo al buscar informaciones de empresas brasileñas y ecuatorianas durante el período de 2016 y 2017. El desarrollo del estudio fue estructurado en tres etapas: primero la recopilación de literatura especializada en relaciones públicas, comunicación, responsabilidad social y sustentabilidad. En la segunda etapa se utilizó como instrumento cuantitativo un cuestionario on-line enviado a los comunicadores de las empresas de la muestra. Finalmente, en la tercera etapa, por medio de técnica cualitativa, se realizaron 18 entrevistas con comunicadores que habían contestado el cuestionario (selección al azar), con el objetivo de examinar algunos datos estadísticos obtenidos en la segunda etapa. Para la realización de las encuestas fue estructurado

un cuestionario compuesto por 30 preguntas, entre cerradas y abiertas, divididas en temáticas: el perfil del comunicador, el perfil de la organización, la ubicación del departamento de comunicación en la organización, la función que cumple en la empresa, la importancia que otorga la alta dirección a su función, la concepción sobre la sustentabilidad, la relación que guardan las dos áreas en la empresa, los reportes de sustentabilidad y la planificación del trabajo del área de comunicación.

Pg. 50

El cuestionario en español, utilizado en la plataforma Survio, se encuentra en el apéndice 1, al final de este capítulo.

Una vez concluida la estructura del cuestionario fue realizado un pretest con tres profesionales en el Ecuador y seis profesionales en Brasil para verificar el grado de comprensión de cada una de las preguntas, el tiempo destinado a llenar el documento, el formato de cada pregunta y la estructura del cuestionario on-line. Se trabajó con dos versiones del cuestionario, una en portugués y otra en español. Conforme se había propuesto en la planificación de la investigación, el cuestionario de la encuesta fue aplicado junto a profesionales responsables por el área/departamento de comunicación y de sustentabilidad de empresas ecuatorianas y brasileñas.

Dicho cuestionario estuvo disponible en la plataforma Survio a partir del día 04 de Marzo, hasta el día 10 de Mayo de 2016. Fueron obtenidas respuestas de 177 cuestionarios, siendo 123 de Brasil y 54 del Ecuador. Los índices de respuestas correspondieron a 41% de la muestra brasileña (300 empresas) y 54% de la muestra ecuatoriana (100 empresas), lo que indicó un alto índice de acogida a la investigación, tanto en Brasil como en el Ecuador frente a los comunicadores, lo que garantizó la confiabilidad del análisis de los datos.

A partir de la recepción de los cuestionarios se inició el procedimiento de extracción de información de las respectivas bases de datos, 'en bruto', con las respuestas del Ecuador y Brasil, que fueron posteriormente ordenadas y clasificadas según el plan de codificación previamente desarrollado.

En los análisis estadísticos se utilizaron las herra-

mientas SPSS y Minitab. El uso de esas herramientas brindó importantes alternativas para el análisis de respuesta múltiple, el análisis de escalas multidimensionales y de distintas vertientes del análisis de varianza. Excel también fue utilizado para manejar las bases de datos y preparar los resúmenes para responder a los cuestionamientos planteados con la interpretación de los datos recopilados.

La tercera etapa fue aplicada durante los primeros meses de 2018, con ocho entrevistas a profesionales en el Ecuador y diez en Brasil. Después de la realización de las entrevistas, éstas fueran transcritas y a continuación, se procedió al análisis del contenido de las mismas.

## 4. Análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos

### 4.1. Identidad de las organizaciones participantes

Del total de las 177 organizaciones que enviaron sus respuestas, 123 están instaladas en Brasil y de éstas, 87% (107) pertenecen al sector privado, 6% (8) al sector público, 3% (4) al sector mixto y 3% (4) a ONG. De las 54 organizaciones instaladas en el Ecuador, 74% (40) forman parte del sector privado, 24% (13) del sector público y 1% (1) se identifica como una ONG. La tabla 1 presenta los datos mencionados.

Tabla 1 - CLASIFICACIÓN EMPRESA versus SECTOR ECONÓMICO

EMPRESA/EI ECUADOR	Privado	Público	Mixto	ONG	Total
Ecuatoriana	27	13	--	1	41
Multinacional	13		--		13
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>--</b>	<b>1</b>	<b>54</b>
EMPRESA/BRASIL	Privado	Público	Mixto	ONG	Total
Brasileña	78	8	4	4	94
Multinacional	29				29
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>123</b>

La presencia de las organizaciones privadas en la investigación es alta, tanto en Brasil como en el Ecuador; sin embargo, es importante destacar que, en el caso del Ecuador, durante el período de gobierno del presidente Rafael Correa Delgado (2007 - 2017) se impulsó el ejercicio profesional de la comunicación en el sector público y, durante el primer año de gobierno del presidente Lenin Moreno se ha continuado con esa política. La referida política puede haber influido en el número de organizaciones públicas participantes en el Ecuador, 24% (13), al contrario de Brasil donde sólo se obtuvo la participación de 6% (8) de empresas públicas.

En relación con la nacionalidad de las empresas participantes, de las 123 instaladas en Brasil, 77% empresas son de origen nacional y 23% de origen extranjero. En el Ecuador, de las 54 organizaciones participantes, 66% son de origen nacional y 34% de origen extranjero. En el caso ecuatoriano, las empresas nacionales son de menor tamaño que las llamadas multinacionales, que son de origen extranjero, mientras que en la muestra brasileña muchas de las empresas nacionales tienen su tamaño comparable a las multinacionales y por eso representan la gran parte de la muestra de ese país.

El hecho de que la mayoría de organizaciones de la investigación sean de origen nacional permite que en las conclusiones y comparaciones derivadas de la presente investigación se establezcan diferencias que se atribuyen a las culturas brasileña y ecuatoriana, lo cual era uno de los objetivos previamente planteados.

En ambos países la mayoría de las organizaciones participantes se encuentran clasificadas en el sector industrial, con 55% (68) en Brasil y 44% (24) en el Ecuador. Al sector de servicios pertenecen un 35% (43) empresas en Brasil y 42% (23), en el Ecuador. Por último, están las empresas del sector comercial, que contó con apenas 10 % (12) en Brasil y 14 % (7) en el Ecuador. Como se puede observar, la representatividad de cada sector en los dos países es bastante similar, lo que facilita el análisis y la comparación de las prácticas de comunicación en los dos países. Vale señalar también que como las empresas nacionales son mayoría en ambos países, ellas reflejan características de la cultura latinoamericana, y por tanto, están menos contaminadas por modelos foráneos de gestión y comunicación, además actúan bajo le-

gislaciones locales, cuyos rasgos están marcados por características culturales de la región.

## 4.2. El perfil de los comunicadores de las organizaciones participantes

En Brasil 15% (19) de los comunicadores de la muestra cuentan con pregrado completo, seguido por 63% (77) de los comunicadores que cuentan con título de especialización, luego por 10% (12) con título de maestría y apenas 3% (4) con grado de doctor. Los resultados muestran un bajo número de comunicadores con postgrados stricto sensu - maestría y doctorado, lo que evidencia que el mercado laboral brasileño, salvo en el área académica, no considera los títulos de maestría y/o doctorado para la contratación de profesionales y valora más las competencias y habilidades profesionales, así como la experiencia anterior, en detrimento de los títulos académicos.

La titulación de especialista se comenzó a conceder en territorio brasileño en 1960 y consistió en programas considerados de lato sensu (mínimo de 360 horas) que otorgan formación con un alto componente práctico y de vinculación con el mundo empresarial. Mientras que los programas de postgrado stricto sensu se iniciaron en la década de 1970 y 1980 y tuvieron como objetivo la titulación en maestría y doctorado, con énfasis en la investigación y docencia, más que en la práctica profesional.

En el Ecuador, los resultados fueron distintos de Brasil, una vez que 43% (23) de los participantes cuentan con un título de maestría y 32% (17) cuentan con el título universitario de pregrado. No fueron encontrados en la muestra comunicadores con títulos de especialización y tampoco con grado de doctor. El alto porcentaje de profesionales con maestría deja ver la importancia que ha cobrado en las dos últimas décadas la formación de posgrado en el Ecuador.

Si bien en el Ecuador hasta la década de los años 90 la comunicación era considerada una función instrumental y técnica, en la actualidad su ejercicio ha adoptado un perfil más estratégico, lo que hace común la exigencia de un título de cuarto nivel. Sin

embargo, en el Ecuador los programas de maestría tienen, mayoritariamente, un enfoque de profesionalización, es decir, orientado a reforzar competencias requeridas en el ejercicio práctico de las organizaciones y no a la investigación científica, como es el caso de Brasil. Tal característica en el caso del Ecuador está basada en la Ley Orgánica de Educación Superior, que en su artículo 120, describe la maestría como “el grado académico que busca ampliar, desarrollar y profundizar en una disciplina o área específica del conocimiento. Dota a la persona de las herramientas que la habilitan para profundizar teórica e instrumentalmente en un campo del saber” (Registro Oficial, 2011)<sup>3</sup>.

De otro lado, el Reglamento de Régimen Académico, en su artículo 9, literal c, puntualiza la diferencia entre maestría profesional y maestría de investigación<sup>4</sup>: La carga horaria de las maestrías ofrecidas en el Ecuador varían entre 2.120 horas para maestrías profesionales y 2.760 horas para maestrías de investigación. Mientras que en Brasil la maestría exige un mínimo de dos años y medio y el doctorado de cuatro años de estudio.

Respecto del área de conocimiento de los comunicadores, tanto en Brasil como en el Ecuador, la mayoría de las respuestas señalan que tienen formación en el área de ciencias sociales donde se encuentran las áreas de comunicación y/o de ciencias administrativas, lo que les permite contar con conocimientos relevantes para el ejercicio profesional, con base en disciplinas como sociología, antropología, comunicación, gestión, administración, conforme se observa en las mallas curriculares de comunicación en ambos países.

De las 177 respuestas, sólo 10 (8%) ejecutivos brasileños y 7 (13%) ecuatorianos mencionaron tener formación en otras áreas, mientras todos los demás pertenecían a la gran área de las ciencias sociales, comunicación y administración. Vale destacar, por ejemplo, la presencia de cinco encuestados ecuatorianos y uno brasileño con formación en ingeniería y tecnología. Es probable que los referidos profesionales se desempeñan como comunicadores por la

inexistencia de un ejecutivo con formación específica en comunicación para ocupar el puesto, aspecto que buscamos aclarar más adelante, a través de las entrevistas semiestructuradas.

Vale señalar que una entrevistada ecuatoriana comentó que además de ser comunicadora social también es ingeniera en banca y señaló que: “ese tipo de formación permite tener una visión más completa, amplia y objetiva de la sustentabilidad y la responsabilidad social”. Cinco de las entrevistadas de Brasil también declararon que además de la formación en comunicación habían complementado sus estudios con especializaciones en otras áreas del conocimiento. Una de ellas afirmó que: “para ganar la confianza de la alta dirección es imprescindible tener conocimientos en finanzas, economía y gestión”.

En relación con el tiempo en el cargo, los resultados no muestran diferencias marcadas entre los comunicadores de las organizaciones de ambos países. En Brasil el promedio corresponde a ocho años y en el Ecuador a siete años, lo que indica que no hay una mayor rotación en tales cargos, muy probablemente por la experticia que se requiere para ejercerlos.

Tanto en el Ecuador como en Brasil, los respondientes que ocupaban cargos de director, gerente, coordinador y jefe fueron los más mencionados por los comunicadores de ambos países (80%). De ellos, 51% (63) de los comunicadores brasileños ejercían cargos de director y gerente, mientras que en el Ecuador 35% (19) de los comunicadores ocupaban puestos con esas denominaciones.

Vale señalar que los cargos mencionados en el cuestionario, como supervisor, asesor, especialista, superintendente y gerente senior no fueron apuntados por los comunicadores ecuatorianos. Probablemente eso se debe a que la nomenclatura no es utilizada en el Ecuador o porque efectivamente no existen esos cargos en los organigramas de las empresas ecuatorianas, mientras que en Brasil se usan las referidas denominaciones.

3 [http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY\\_ORGANICA\\_DE\\_EDUCACION\\_SUPERIOR\\_LOES.pdf](http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY_ORGANICA_DE_EDUCACION_SUPERIOR_LOES.pdf)

4 <http://www.ces.gob.ec/doc/Reglamentos/2017/Abril/reglamento%20de%20regimen%20academico%20codificacion.pdf>

### 4.3. Ubicación de la comunicación en la estructura organizacional

En ambos países, el 47% de los comunicadores se reportan al presidente o CEO. Este resultado demuestra que prácticamente la mitad de los departamentos de comunicación está a nivel de staff, lo que demuestra que la alta dirección considera necesaria la dependencia directa del comunicador en relación con el presidente o máximo ejecutivo de la empresa, proximidad que permite a los comunicadores el accionar que corresponde a su función. Tal contexto también fue destacado por Grunig (1992) cuando demostró, en el proyecto Excellence Study, que uno de los principios básicos de la comunicación excelente es la participación directa del profesional de comunicación junto a la alta dirección/CEO. La tabla 2 presenta la distribución de los comunicadores en la jerarquía de sus empresas.

Tabla 2 – EL REPORTE DEL COMUNICADOR EN LA EMPRESA

A quién se reporta	Brasil	El Ecuador	Total
Presidente / CEO	58(70%)	25(30%)	83(47%)
Director	47(82%)	10(18%)	57(32%)
Vice-Presidente	9(69%)	4(31%)	13(7%)
Gerente	3(30%)	7(70%)	10(6%)
Gerente General	-0-	6(100%)	6(3%)
Secretario	2(67%)	1(33%)	3(2%)
Coordinador	2(100%)	-0-	2(1%)
Superintendente	2(100%)	-0-	2(1%)
Otros	-0-	1(100%)	1(1%)
<b>Total</b>	<b>123 (70%)</b>	<b>54 (30%)</b>	<b>177</b>

La importancia de la participación directa del relacionista público o comunicador con el CEO para que su función cobre relevancia en la gestión estratégica y se evite un proceso largo e infructuoso de autorizaciones de otros dirigentes de la organización, se refuerza en el segundo principio de la teoría de excelencia (Grunig, 1992). En este sentido, le corresponde trabajar muy estrechamente con el CEO y reportar directamente a los miembros de la 'coalición dominante', o sea, los altos directivos. Los ejecutivos de relaciones públicas deben, así mismo, tener la libertad de tomar decisiones respecto a los problemas que atañen a las relaciones de la orga-

nización con los distintos públicos, con base en su conocimiento profesional sobre los mismos, sus intereses y expectativas sobre la empresa.

El restante 53% de los comunicadores señalaron que reportaban sus actividades a un director o gerente de área, que varía radicalmente en cada país. Los comunicadores brasileños, por ejemplo, estaban vinculados a los superintendentes y coordinadores, seguidos por los que pasan cuentas al director del área o departamento.

En contraste, en el Ecuador 46% (25) de los participantes afirmaron reportar sus actividades al gerente general, el mismo que puede ser visto bajo la figura de CEO; sin embargo, el término CEO no ha sido adoptado en el contexto empresarial ecuatoriano. El restante 52% (28) de los ecuatorianos que respondieron las encuestas manifestaron que pasan cuentas de las acciones, planes, estrategias y actividades a cargos de otras denominaciones no especificadas. Sobre la importancia que tiene esa cercanía, una entrevistada ecuatoriana afirmó que: "el área de comunicación interactúa con distintos grupos de interés, conociendo y analizando cuáles son las expectativas de ellos y la transmisión directa de esta información es de gran interés para la toma de decisiones de la máxima autoridad de la organización y el staff en general".

Respecto de la actuación del comunicador en el departamento de comunicación y/o sustentabilidad de las organizaciones investigadas, se observó que tanto en Brasil como en el Ecuador el promedio de las respuestas demuestra que la responsabilidad más frecuente está a nivel nacional, con un 45 % (79) de las empresas en ambos países, como demuestra la tabla 3.

Tabla 3 – ACTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y/O SUSTENTABILIDAD

Actuación en el Departamento de Comunicación y/o Sustentabilidad	El Ecuador	Brasil	Total
Internacional/global	9 (23%)	30 (77%)	39 (22%)
Continental (por ejemplo Norteamérica, Europa o Suramérica)	0 (0%)	22 (100%)	22 (12%)
Nacional	25(32%)	54(68%)	79 (45%)
Regional/Local	20 (54%)	17(45%)	37 (21%)
<b>Total</b>	<b>54 (30%)</b>	<b>123(70%)</b>	<b>177</b>

En apenas el 22% de las organizaciones de ambos países el departamento de comunicación tiene responsabilidades a nivel internacional o global. En el caso de las organizaciones brasileñas, vemos que 24% (30) de ellas tienen responsabilidades de ese orden, mientras que sólo nueve empresas ecuatorianas tienen una actuación a nivel internacional. Aquí vale destacar que en Brasil están instaladas innumerables empresas multinacionales y/o globales y que, desde Brasil, gestionan sus operaciones a los demás países de Latinoamérica.

Según los resultados, en el Ecuador la responsabilidad de la comunicación es regional/local para 37% (20), seguida por el ámbito nacional con un 46% (25) 32% (25). Esto se atribuye a que, en países como el Ecuador, con un mercado de menor tamaño, las decisiones que se toman en términos de comunicación atienden a políticas centrales y estrategias marco, que deben replicarse a nivel regional y que permiten un margen menor de decisiones para la adopción de algunas estrategias locales.

#### 4.4. Valoración de la comunicación en las organizaciones

Según Ferrari (2016), el proceso de comunicación en la organización empieza cuando los miembros de la alta dirección establecen políticas, normas y directrices y, enseguida, los comunicadores definen las estrategias para el relacionamiento con sus públicos estratégicos, basados en los marcos de la identidad de la organización. Podemos utilizar la analogía del cuerpo humano, que posee un 'sistema nervioso central' que es la fuente de energía y hace posible las demás funciones del organismo humano. En las organizaciones, el sistema nervioso central es el proceso de comunicación, que actúa como flujo vital que alimenta y da sentido a la vida organizacional. De la misma manera, el proceso de comunicación puede ser considerado como un sistema de vínculos, tanto entre la empresa y su entorno, como entre el mercado o como elemento central para promover el relacionamiento con los públicos de interés. La autora resalta que "la comunicación debe ser comprendida como un proceso de inteligencia cuando es entendida por la alta dirección como un área estratégica y el comunicador participa en la toma de decisiones" (Ferrari M., 2016, pág. 69)

A continuación, fueron presentadas a los comunicadores seis afirmaciones relacionadas con la valoración y apreciación de su aporte en la toma de decisiones estratégicas en la organización por la alta dirección. En esta pregunta, los participantes debían valorar los ítems en una escala de 1 a 5, donde 1 correspondía al valor más apreciado y 5 al valor menos apreciado. Los resultados se pueden apreciar en la tabla 3.

Tabla 3 – VALORACIÓN DE LOS COMUNICADORES POR LA ALTA DIRECCIÓN EN LA FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¿Mis opiniones son valoradas por la alta dirección?	El Ecuador (n = 54)	Brasil (n = 123)	F < p (*)
En la formulación de la planeación estratégica global.	2,4(1,3)	2,7(1,3)	1,99 p < 0,16
En los procesos de sustentabilidad que incluyen aspectos de comunicación.	2,2(1,4)	2,2(1,4)	0,00 p < 0,99
En la definición de estrategias globales de la empresa.	2,5(1,3)	3,0(1,3)	3,76 p < 0,054
En los sistemas de calidad de la empresa.	2,6(1,2)	3,0(1,1)	4,75 p < 0,031
En las prácticas del servicio al cliente.	2,6(1,4)	2,6(1,2)	0,04 p < 0,84
En temas relacionados con los empleados.	2,6(1,4)	2,2(1,3)	3,19 p < 0,08

El ítem "en los procesos de sustentabilidad que incluyen aspectos de comunicación" obtuvo la mejor valoración por comunicadores ecuatorianos y brasileños, con una calificación de 2,2, lo que refleja que la importancia que la alta dirección brinda a los comunicadores no es óptima en ninguno de los dos países. Todos los demás ítems fueron valorados de manera distinta entre los comunicadores, lo que puede guardar relación con los diferentes niveles de conocimiento de los profesionales, como también de los modelos de gestión, los rasgos de la cultura local y otras posibles influencias.

En el Ecuador, los comunicadores valoraron en 2,4 el ítem "en la formulación de la planeación estratégica global", seguidos por "en la definición de estrategias globales de la empresa" con 2,5. Sobre este aspecto, uno de los entrevistados ecuatorianos mencionó que en su organización: "el Plan Estratégico de la empresa es armado con la participación del área de comunicación y la Estrategia de Comunicación es armada conjuntamente con diferentes áreas de la empresa, especialmente con las áreas estratégicas", lo cual es un ejemplo interesante del nivel que tiene esa valoración en algunas organizaciones. Entre los temas menos valorados estaban el relacionamiento con los empleados, servicio al cliente y los sistemas de calidad.

En Brasil, a pesar de los dos ítems más valorados con 2,2 fueron “en los procesos de sustentabilidad que incluyen aspectos de comunicación” y “temas relacionados con los empleados”, se puede concluir que falta todavía lograr un mayor reconocimiento de la alta dirección a la función de comunicación. Por otro lado, el ítem menos valorado por los comunicadores brasileños fue “la definición de estrategias globales de la empresa” con 3,0 lo que demuestra que los CEO’s consideran menos importante la opinión y participación de la comunicación en la formulación de la planeación estratégica global.

En relación con la diferencia en las valoraciones de la alta dirección presentadas por los comunicadores de los dos países, talvez se pueda explicar por el tamaño de las organizaciones en Brasil, pues generalmente tienen un número mayor de empleados y sucursales, lo que agranda la distancia jerárquica y la dificultad de la alta dirección para mantener contacto directo con los comunicadores. Por otro lado, la mayoría de las organizaciones ecuatorianas son de menor tamaño y, por lo tanto, podría ser que el comunicador mantenga mayor interrelación con el dueño o presidente de la empresa, una vez que su organigrama es más compacto, con menos niveles jerárquicos.

Respecto de los sistemas de calidad de la organización, los comunicadores de Brasil señalaron que su participación en ellos es valorada en 3,0, mientras que los comunicadores ecuatorianos valoraron mejor, con 2,5. Lo que significa que quizás la alta gerencia en el Ecuador involucra más a los comunicadores que Brasil. Una explicación a este fenómeno es que, a partir de la década de los años 90, varias empresas ecuatorianas han seguido procesos de certificación, asesoradas por consultoras nacionales o extranjeras, que dentro de sus modelos reconocen la importancia de la comunicación, lo cual muy probablemente incide en la percepción y actitudes de la alta gerencia.

En las prácticas de servicio al cliente, tanto en Brasil como en el Ecuador, se da poca importancia a la participación de los comunicadores, lo que puede ser considerado lamentable, una vez que es la comunicación el proceso que permite a una organización satisfacer de manera adecuada las expectativas del cliente y también de identificar sus necesidades. En los temas relacionados con los empleados, en

Brasil la alta gerencia reconoce la importancia de la opinión de los trabajadores más que en el Ecuador, lo que deja ver que las organizaciones brasileñas tienen más claro que los colaboradores son clave para la construcción de una reputación positiva. También vale mencionar que en Brasil la cultura organizacional es más participativa comparada con la ecuatoriana y permite más espacio para que el trabajador se empodere. Además, las grandes empresas brasileñas tienen en cuenta que mantener un diálogo constante con los miembros de la organización mejora el desempeño laboral y consolida la cultura organizacional, lo cual no sucede en igual medida en el Ecuador.

En el Ecuador, la gestión es más autoritaria, como resultado de los rasgos de la cultura nacional. Esta reflexión es complementada por Villacís (2015) cuando verificó, a partir de estudios en una empresa ecuatoriana, que la cultura del Ecuador tiene las siguientes características: alta distancia al poder, que está relacionada con fuerte disciplina y jerarquía estricta; alta evasión a la incertidumbre, que tiene relación con el estilo administrativo vertical; bajo individualismo, que se refiere a que la empresa está inmersa en una sociedad colectivista y con amplia mayoría de hombres y que no existen mujeres en el nivel gerencial y mandos medios; básicamente el personal de plantas de producción es femenino, confirmando la investigación de Hofstede (1997) que, en sociedades como la ecuatoriana, el porcentaje de mujeres en posiciones profesionales es mínimo.

## 4.5. Integración y función estratégica del departamento de comunicación

Otro aspecto importante es que la comunicación interna y externa sean gestionadas por el departamento de comunicación, lo cual es señalado como el tercer principio del Excellence Study desarrollado por Grunig (1992). Cuando el departamento de relaciones públicas o comunicación tiene la responsabilidad de administrar la comunicación interna y externa, de forma conjunta, suele existir más unidad en los mensajes y mejor coordinación en la ejecución y evaluación de los planes de comunicación (Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015).



Del total de las 177 organizaciones, sólo el 14% (25) de los departamentos de comunicación manejan únicamente la comunicación externa. Tal resultado demuestra que la mayoría está cumpliendo el principio del Excellence Study (1992), según el cual los objetivos de la organización se cumplen con mayor coherencia y uniformidad y los resultados obtenidos a partir de la conducción sinérgica de la comunicación interna y externa son más positivos que cuando las actividades se desarrollan en diferentes departamentos, como demuestra la tabla 4.

Tabla 4 – RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Campo de acción de la comunicación	El Ecuador	Brasil	Total
La comunicación externa e interna	38 (27%)	101 (73%)	139 (79%)
Sólo la comunicación externa	8 (32%)	17 (68%)	25 (14%)
Sólo la comunicación interna	8 (61%)	5 (38%)	13 (7%)
<b>Total</b>	<b>54 (30%)</b>	<b>123 (70%)</b>	<b>177</b>

En ambos países los procesos de comunicación interna y externa parecen abarcar diversos públicos, y ser integrales, adquiriendo una perspectiva estratégica y evolucionada. Esta idea fue corroborada por una entrevistada ecuatoriana, quien señaló que: “la oficina de relaciones públicas está inmersa en todas las acciones de comunicación interna y externa, ya que esa es la única manera de lograr una comunicación alineada y enfocada a los objetivos generales y a la misión de la empresa”.

Otro aspecto clave para el éxito organizacional es que la alta dirección tenga clara la función estratégica del departamento de comunicación y su importancia en la toma de decisiones, lo cual está relacionado con el modelo simétrico de comunicación de Grunig y Hunt (1984), que valora la comprensión mutua entre la organización y sus públicos, y viceversa.

Para el 51% (63) de los comunicadores brasileños y 50% (27) de los ecuatorianos, es decir aproximadamente la mitad de todos los encuestados, según la alta dirección, la función del departamento de comunicación es fundamentalmente “asesorar en las políticas de comunicación, definir los públicos estratégicos y legitimar la marca de la empresa”. Ese resultado es bastante animador, una vez que

demuestra que la organización percibe que la comunicación es una función clave para el éxito organizacional y para mejorar los relacionamientos con los stakeholders, como presenta la tabla 5.

Tabla 5 – IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO PARA LA ALTA DIRECCIÓN

	Brasil	El Ecuador	Total
Apoyo para mejorar la reputación de la organización con el interés de aumentar las ventas.	23 (19%)	13 (24%)	<b>36 (20%)</b>
Asesoramiento a la alta dirección en las políticas de comunicación, en definir los públicos estratégicos y legitimar la marca de la empresa.	63 (51%)	27 (50%)	<b>90 (51%)</b>
Apoyo para crear instrumentos de comunicación y mantener un estrecho relacionamiento con los medios de comunicación.	32 (26%)	3 (6%)	<b>35 (20%)</b>
Difusión de los productos de la organización para reforzar sus cualidades frente a la competencia.	5 (4%)	11 (20%)	<b>16 (9%)</b>
<b>Total</b>	<b>123 (70%)</b>	<b>54 (30%)</b>	<b>177 (100%)</b>

En seguida, 26% (32) de los comunicadores brasileños declararon que la alta dirección los ve como “apoyo para crear instrumentos de comunicación y mantener un estrecho relacionamiento con los medios de comunicación”, mientras que 24% (13) de los comunicadores en el Ecuador creen que la alta dirección los ven como “apoyo para mejorar la reputación de la organización con el interés de aumentar las ventas”. En ambos casos se nota que la alta dirección busca, por medio de la comunicación, un retorno efectivo y tangible que apoye los negocios, sea con campañas de reputación o del relacionamiento junto a los medios de comunicación para que conquisten consumidores, clientes y opinión pública.

Quizás la alta dirección no se dé cuenta del valor de la comunicación como función de permanente apoyo para el alcance de los valores intangibles, como por ejemplo la confianza, la credibilidad y la transparencia.

En este aspecto, la entrevistada ecuatoriana indicó que: “la alta dirección siempre está buscando tener números e indicadores y el reto es demostrar el retorno de inversión que vuelve a las estrategias de comunicación tangibles a los ojos de la administración”. Una de las entrevistadas de Brasil reforzó que: “en mi organización los directivos creen que nuestro departamento tiene la facilidad de convencer a los medios de comunicación a difundir buenas noticias sobre nuestra actuación. Es difícil demostrar a la alta dirección que no tenemos poder sobre los medios y que nuestra función es mantener un contacto permanente para informar de forma trans-

parente todo lo que pasa en la empresa”. Asimismo, otra entrevistada del Ecuador dijo que: “el aporte de la comunicación a la reputación de la organización es importante” y contó que: “en un año generamos para la compañía un free press superior a los dos millones de dólares y más de 80% de las noticias trataban de temas relacionados a las prácticas de responsabilidad social de la empresa”.

El hecho de que aproximadamente la otra mitad de las organizaciones, en los dos países, según los comunicadores, no comprende todavía la función estratégica de la comunicación y no valora el aporte fundamental que la comunicación puede proporcionar para sus procesos de sustentabilidad demuestra que todavía hace falta desplegar esfuerzos desde la academia y desde la capacitación profesional de los comunicadores para que su contribución sea valorada.

## 4.6. Funciones desarrolladas por los departamentos de comunicación

Uno de los objetivos de la investigación era conocer las funciones desarrolladas por los departamentos de comunicación de ambos países, para lo cual se presentó un listado de funciones frecuentes para que el comunicador pudiera seleccionar una o varias alternativas. La tabla 6 presenta las informaciones.

Tabla 6 – FUNCIONES FRECUENTES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN

Funciones desarrolladas en los departamentos de comunicación	El Ecuador	Brasil	Total
Comunicación corporativa externa/Relaciones públicas /Reputación	42 (79%)	118 (96%)	160 (91%)
Comunicación interna junto a los trabajadores	38 (72%)	105 (85%)	143 (81%)
Mercadeo/Publicidad/Comercial/Relaciones con el consumidor	28 (53%)	55 (45%)	83 (47%)
Relaciones con inversionistas	8 (15%)	17 (14%)	25 (14%)
Relaciones gubernamentales/Asuntos Públicos	28 (53%)	59 (48%)	87 (49%)
Relaciones con los medios de comunicación	41 (77%)	111 (90%)	152 (86%)
Comunicación digital (web y redes sociales)	45 (85%)	106 (86%)	151 (86%)
Relaciones con la comunidad	32 (60%)	77 (63%)	109 (62%)
Patrocinios/Filantropía	22 (42%)	79 (64%)	101 (57%)
Gestión de crisis	32 (60%)	102 (83%)	134 (76%)
Investigación, planificación y/o medición	23 (43%)	80 (65%)	103 (59%)
Responsabilidad social empresarial/ Sustentabilidad	35 (66%)	73 (59%)	108 (61%)
Otras funciones	8 (15%)	17 (14%)	25 (14%)
<b>Total</b>	<b>53 (30%)</b>	<b>123 (70%)</b>	<b>176</b>

En el caso de Brasil, 96% (118) comunicadores afirmaron que las actividades fundamentales estaban relacionadas con la comunicación corporativa externa, relaciones públicas y reputación. En segundo lugar, 90% (111) destacaron la función de relaciones con los medios de comunicación y, en seguida con 86% con la comunicación digital (web y redes sociales).

Por otro lado, en el Ecuador, 85% (45) de los comunicadores señalaron que la actividad fundamental que desarrollaban era la comunicación digital (web y redes sociales), seguida por 79% (42) por la comunicación corporativa externa, relaciones públicas y reputación y, en tercer puesto con 77% (41) las relaciones con los medios de comunicación.

Los resultados demuestran que fueron seleccionadas las mismas funciones, pero con pequeñas diferencias en orden de importancia en cada país. En cuarto puesto, los comunicadores de ambos países valoraron la comunicación interna con los empleados, con 85% (105) en Brasil y 72% (38) en el Ecuador. Los resultados reflejan que el proceso de comunicación está antes de todo para cuidar del relacionamiento externo que resulta en reputación positiva por parte de los públicos externos; en seguida viene la comunicación con los medios, sea utilizando la plataforma digital, electrónica o en papel y, sólo después, se valora el proceso de comunicación con los empleados que, en realidad, debería ser la primera tarea, una vez que ellos son quienes hacen existir a la organización y son multiplicadores de la reputación interna y externa.

Vale señalar que la actividad de investigación, planificación y/o medición no aparece entre las tres principales funciones del departamento de comunicación, quedando en el sexto puesto para los brasileños y en noveno puesto para los ecuatorianos. Llama la atención la poca importancia que se otorga a esas funciones, una vez que todo proceso de comunicación debe cumplir con el ciclo completo de gestión e iniciar con investigación, seguir con planificación, ejecución y culminar con el control y evaluación. Las referidas etapas del proceso son estratégicas y, cada vez más, el control y la evaluación pasan a ser etapas que colaboran para la existencia y permanencia de los departamentos de comunicación en las organizaciones, sea por cuestiones de presupuesto como también por los resultados tangibles para la empresa. Las organizaciones valoran

cuando el departamento de comunicación presenta el presupuesto que fue utilizado y los resultados obtenidos, apuntando los objetivos alcanzados.

## 4.7. Comunicación y sustentabilidad

En los últimos años se ha aceptado como premisa que la comunicación y la sustentabilidad deben darse de forma conjunta, metafóricamente como las dos caras de una misma moneda, una vez que una depende de la otra. La gestión sustentable está asociada a la manera cómo las organizaciones se relacionan con la sociedad, con el ambiente y, principalmente con sus públicos. Por lo tanto, exige que los procesos de comunicación de las empresas sean transparentes, integradores entre éstas y los públicos estratégicos que orbitan a su alrededor.

Uno de los objetivos del presente estudio fue identificar si las áreas de comunicación y sustentabilidad actuaban de forma conjunta. Los resultados revelaron que el 37% (65) de las organizaciones en ambos países tienen las áreas de comunicación y sustentabilidad en departamentos separados, mientras que en el 31% (55) de las organizaciones las áreas de comunicación y sustentabilidad estaban bajo un mismo departamento, como puede ser observado en la tabla 7.

*Tabla 7 – RELACIONAMIENTO DE LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN Y SUSTENTABILIDAD*

	Brasil	El Ecuador	Total
Están bajo un mismo departamento	41(33%)	14(26%)	55(31%)
Son áreas separadas	50(41%)	15(28%)	65(37%)
No existe un departamento de sustentabilidad	32(26%)	25(46%)	57(32%)
<b>Total</b>	<b>123(70%)</b>	<b>54(30%)</b>	<b>177(100%)</b>

Se demuestra que es una tendencia contemporánea que las empresas perciban la necesidad de que las áreas de comunicación y sustentabilidad estén juntas, en un mismo departamento. Las motivaciones para mantener las áreas unidas pueden ser explicadas por la responsabilidad de la comunicación en difundir acciones de sustentabilidad, para que los públicos tengan informaciones uniformes, permanentes y esclarecedoras y, como resultado se

obtenga opinión positiva sobre el comportamiento organizacional.

Una de las entrevistadas ecuatorianas mencionó que: “el departamento de Comunicación es básicamente un proveedor de servicios y es el que sabe en qué oportunidad comunicar, qué elementos del programa deben ser informados y cómo hacerlos atractivos a los medios de comunicación”. Tres de las entrevistadas de Brasil afirmaron que al principio sus actividades estaban limitadas a los procesos comunicativos pero, con el pasar del tiempo, las organizaciones pasaron a incorporar otras áreas al departamento de comunicación, como fue la sustentabilidad. Hoy, las comunicadoras se ocupan de difundir todos los proyectos de sustentabilidad y responsabilidad social de las empresas, además de cumplir también con las actividades específicas de comunicación. Una de ellas mencionó que: “las organizaciones, algunas por economía de recursos financieros y humanos y otras por creer que la comunicación puede cumplir con la labor de difundir los procesos de sustentabilidad, están reconociendo que el área de comunicación tiene un papel estratégico para el alcance de los retos organizacionales”.

Los resultados demuestran que un tercio del total de las empresas, aproximadamente 33% en Brasil y 26% en el Ecuador han optado por unificar la comunicación y sustentabilidad en una sola área, tomando en cuenta las convergencias y las complementariedades que existen entre ambas. Convergencias tales como la opinión de los stakeholders, su enfoque administrativo y su acción dirigida a beneficios sociales. Complementariedad porque la sustentabilidad es un paradigma de gestión que pretende entablar un equilibrio en la relación entre la organización, la sociedad, la economía y el ambiente y para ello se necesita de la comunicación para que se produzca un diálogo con sus públicos (Durán & Mosquera, 2016).

En este sentido, una entrevistada ecuatoriana señaló que es una buena práctica mantener la comunicación y la sustentabilidad dentro de una misma área. La razón que expuso es que: “permite concentrar la información de diferentes grupos que interactúan con la empresa y que no se olviden detalles que de otra manera se podrían perder”. Mientras tanto, otra entrevistada del Ecuador consideró que el departamento de comunicación debe: “trabajar con el área de mercadeo y publicidad, independiente de res-

ponsabilidad social y sustentabilidad, para que se diferencien bien ambos temas”.

Por otro lado, de la investigación se desprende que el 32% (57) del total las empresas no cuentan con un área formal de sustentabilidad; en este caso están el 26% (32) de las empresas brasileñas y 46% (25) de las organizaciones ecuatorianas. En el caso del Ecuador es bastante expresivo el número de organizaciones que todavía no han estructurado el área o sector de sustentabilidad, lo que denota que aún hay un largo camino a seguir en términos de pensar el negocio con fines que van más allá de las ganancias y que las prácticas sustentables sean parte del propósito de la organización y no solamente un discurso que no se aplique en la cotidianidad de la empresa.

Para conocer el tipo de aporte que brinda el área de comunicación para la sustentabilidad en la realidad de las organizaciones brasileñas y ecuatorianas encuestadas, consultamos a los comunicadores al respecto. Del total de las respuestas, 35,5% (47 de Brasil y 16 del Ecuador) indicaron que “el área de comunicación colabora en términos operacionales y comparte información en la formulación y ejecución de proyectos referentes a la sustentabilidad”, como puede ser observado en la tabla 8.

*Tabla 8 – APOORTE QUE BRINDA EL ÁREA DE COMUNICACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD*

	Brasil	El Ecuador	Total
El área de comunicación colabora en el nivel estratégico, comparte el proceso de toma de decisiones sobre temas de sustentabilidad.	32(26%)	10(18,5%)	42(24%)
El área de comunicación colabora en el nivel operacional y comparte informaciones en la formulación y ejecución de proyectos referentes a la sustentabilidad.	47(38%)	16(30%)	63(35,5%)
El área de comunicación ofrece apoyo operacional y logístico en las operaciones de sustentabilidad.	8(7%)	10(18,5%)	18(10%)
No hay ningún apoyo del departamento de comunicación hacia el departamento/sector de sustentabilidad.	5(4%)	5(9%)	10(5,5%)
No se aplica, comunicación y sustentabilidad forman parte de un mismo departamento.	31(25%)	13(24%)	44(25%)
<b>Total</b>	<b>123(70%)</b>	<b>54(30%)</b>	<b>177(100%)</b>

El resultado merece un análisis detallado una vez que, para un tercio de las organizaciones que participaron de la investigación, la comunicación está limitada a un rol operacional, sin participación real en los temas estratégicos. Por un lado, llama la atención que un número considerable de comunicadores ejerce un rol operativo en la formulación y

ejecución de proyectos referentes a la sustentabilidad. Los resultados pueden ser comprendidos por lo que Grunig (1992) mencionó en el Excellence Study. Según el autor hay muchos comunicadores que prefieren ejercer funciones técnicas y que no desean llegar a funciones estratégicas. Por otro lado, se debe considerar el esfuerzo que las áreas de comunicación y sustentabilidad han empezado para promover un diálogo más simétrico y que exigen que el comunicador sea un estratega. Los números demuestran la realidad latinoamericana, donde todavía muchos países pasan por crisis económicas y políticas y, por lo tanto, las políticas públicas no están suficientemente estructuradas para ofrecer legislaciones que promuevan patrones mínimos de responsabilidad social y sustentabilidad, tanto para la práctica en las organizaciones cuanto para la ciudadanía en general.

También se observa que el 24% de los comunicadores de ambos países afirmaron que “el área de comunicación colabora en el nivel estratégico y comparte el proceso de toma de decisiones sobre temas de sustentabilidad”. Esa debería ser la respuesta más frecuente con respecto a la colaboración del área de comunicación, una vez que la tendencia es que la comunicación sea un activo estratégico, que promueva la transparencia, la práctica de la ética y mejore los relacionamientos entre todos los públicos involucrados. En este sentido, los programas de comunicación deben buscar un efecto sinérgico, con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización (Scheinsohn, 2009).

Aunque el resultado de la referida afirmación cuente con sólo 24% de las respuestas, es importante ver que hay comunicadores actuando como estrategas y colaborando directamente con la alta dirección. Es un camino largo, pero sin vuelta. Tal escenario fue descrito por un encuestado brasileño cuando afirmó que: “las presiones que hemos sufrido en mi organización por parte de los clientes, consumidores y de los medios de comunicación nos ayudaron a elaborar y presentar un plan estratégico a la alta dirección, lo que ha permitido mostrar la importancia de nuestra área. Ahora somos siempre llamados por el CEO y reconocidos por nuestra capacidad de analizar escenarios”.

*Una entrevistada ecuatoriana mencionó que la comunicación debe estar presente en todo momento en la gestión de la sosten-*

*tabilidad, aunque lamentablemente todavía se da en muchas ocasiones un divorcio entre las dos áreas de gestión y afirmo que "lamentablemente se genera conflictividad cuando el área de sostenibilidad percibe que comunicación asume un rol tan importante en el proceso; pero no se trata de competir, sino de complementarse".*

## 4.8. El concepto de sustentabilidad

Tomando en cuenta que el concepto de sustentabilidad aún es nuevo, en particular en el Ecuador, se consultó a los comunicadores acerca de la definición del término adoptado por sus organizaciones. En el Ecuador, una de las entrevistadas señaló que: "todo proyecto de responsabilidad social que se desarrolla debe tener sustentabilidad, entendida como permanencia en el tiempo y sustentabilidad, que significa recursos suficientes para sostenerse por sí mismo". Mientras que otro entrevistado indicó que en lugar de hablar de sustentabilidad usan el término sostenibilidad, y que lo han optado para ir un paso más allá de la responsabilidad social, mencionando que: "pasando de hacer programas puntuales que atienden las necesidades de los grupos de interés a procesos a largo plazo que pretenden lograr un desarrollo sostenible en diferentes ámbitos". Por su parte, otra entrevistada ecuatoriana expresó que para su organización: "la responsabilidad social es el camino que lleva a la sustentabilidad o sostenibilidad, es decir, es la herramienta que permite lograr el objetivo de mejorar los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa". Las afirmaciones fueron complementadas con una entrevistada que declaró que en su empresa hay un objetivo desde el año 2014 que tiene como propósito trasladar la denominación de responsabilidad social empresarial a sostenibilidad. Frente a todos los grupos de interés, ella afirmó: "lo llamamos así actualmente, esa es la forma en que nombramos nuestro plan, nuestra memoria y todos los colaboradores también comprenden así ese término hoy".

En el cuestionario on-line, al presentar opciones para que el comunicador señale cuál era el concepto de sustentabilidad que mejor caracterizaba su organización, los resultados fueron los siguientes: en el caso de Brasil, 44% (54) de los comunicadores eligieron la definición "sustentabilidad es una estrategia de negocios que considera los ejes social, económi-

co y medioambiental" y que según Elkington (2001) busca atender los tres aspectos más importantes de una organización, como demuestra la tabla 9. Los resultados numéricos de los comunicadores brasileños quizás puedan ser interpretados en relación a la situación económica, política y social que desde 2014 ha asolado el país; con la crisis económica, las empresas pasaron a priorizar la sobrevivencia del negocio y no su papel social junto a la sociedad.

En el Ecuador, la definición que recibió el primer puesto por 48% (26) de los comunicadores fue "la sustentabilidad es una cultura transformadora y colaborativa cuya finalidad es movilizar la empresa para el desarrollo de productos y servicios sostenibles, contribuyendo para la protección del medioambiente, la mejora continua de la calidad de vida de las personas y la garantía de los derechos de las futuras generaciones". La respuesta de las empresas ecuatorianas es más positiva que de las brasileñas, porque demuestra que su concepto de sustentabilidad está ajustado a una perspectiva simétrica, inclusiva y transparente, apuntando que la sustentabilidad no se refiere sólo a los objetivos de negocio, sino mira el bienestar de los empleados y de la sociedad. Puede ser que las 26 empresas ecuatorianas que han elegido la referida afirmación sean grandes en tamaño y que ya tienen implementados planes integrados de sustentabilidad en sus procesos.

Tabla 9 – CONCEPTO DE SUSTENTABILIDAD ADOPTADO POR LA ORGANIZACIÓN

Concepto	Brasil	El Ecuador	Total
Una estrategia de negocios que considera los ejes social, económico y ambiental.	54(44%)	12(22%)	66(37%)
Una cultura transformadora y colaborativa cuya finalidad es movilizar la empresa para el desarrollo de productos y servicios sostenibles, contribuyendo para la protección del ambiente, la mejora continua de la calidad de vida de las personas y la garantía de los derechos de las futuras generaciones.	47(38%)	26(48%)	73(41%)
Es un posicionamiento de mercadeo de sus productos y servicios.	2(2%)	7(13%)	9(5%)
Es un conjunto de normas, regulaciones y certificaciones relacionadas al ambiente, relaciones de trabajo y pago de impuestos.	11(9%)	4(7%)	15(9%)
Es la práctica y diseminación de iniciativas para reducir costos por medio de mejoras en la eficiencia y en la utilización de recursos (agua y energía) y destinación adecuada de los residuos.	9(7%)	5(9%)	14(8%)
<b>Total</b>	<b>123(70%)</b>	<b>54(30%)</b>	<b>177(100%)</b>

Apenas el 13% (7) de los comunicadores ecuatorianos consideraron la sustentabilidad como una "herramienta de posicionamiento de MKT y servicios" y sólo 2 % de los comunicadores brasileños comparten esa concepción. Los datos demuestran que las organizaciones que participaron de esta investiga-

ción ya avanzaron en la concepción de la relevancia que la sustentabilidad tiene para el negocio. Queda claro que aumento de ventas y posicionamiento de mercadeo ya no son suficientes para presentar la organización como sustentable junto a sus stakeholders.

Con respecto a los atributos de sustentabilidad que la alta dirección más valora, los comunicadores de Brasil mencionaron el cumplimiento de la legislación/fiscal (85%) y la ética (82%). En el caso del Ecuador, los resultados fueron muy semejantes, con 87% para la ética y 80% para el cumplimiento fiscal/normas.

El énfasis al atributo 'ética' podría deberse a la corrupción presente en el contexto político y económico de ambos países en los últimos años. Las crisis moral y de valores hacen que las organizaciones se empeñen en exigir prácticas más éticas y transparentes en los negocios y en el cumplimiento de la legislación, como mecanismo tangible del comportamiento legal. Pero es importante destacar que el esfuerzo para lograr el cumplimiento de las normas y legislación es sólo una cara de la moneda, ya que al otro lado está la consecuencia de esos actos, que son los valores intangibles que hacen con que los stakeholders 'legitimen' las prácticas organizacionales.

En el Ecuador el 70% (38) de los comunicadores destacaron que para las organizaciones es importante el diálogo con los públicos, mientras que los comunicadores brasileños afirmaron que tal atributo es relevante sólo para el 58% (71) de las organizaciones. Una de las razones de la diferencia valorativa de los comunicadores de ambos países puede ser el tema de la diversidad demográfica y étnica en el Ecuador. Los gobiernos de Rafael Correa y de Lenín Moreno han creado instancias de diálogo enfatizando la importancia de empoderar los grupos étnicos, así como el uso de sus idiomas nativos, buscando mantener sus raíces culturales autóctonas. En el caso de Brasil, el diálogo con los públicos es una instancia que empezó con los movimientos sociales, principalmente con las ONG y sindicatos desde la década de los 80. En cuanto al tema de la diversidad, Brasil

ha tenido muy poco avance; por ejemplo, con relación al tema racial los últimos resultados del IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística) de 2016, apuntan que la población brasileña es formada por 44,2% de blancos, 46,7% de mulatos y 8,2% de negros y aunque es notorio el mestizaje. La sociedad brasileña es muy marcada por el prejuicio y estereotipos en relación con los negros, principalmente en el mundo empresarial<sup>5</sup>.

En cuanto a la protección al ambiente, los resultados arrojan que el 69% (37) de las empresas ecuatorianas la valoran, mientras que en Brasil son 60% (74). Luego, sigue en prioridad el ítem de la generación de utilidades a los propietarios y accionistas, que fue destacado por 72% (88) de los comunicadores brasileños y 63% (34) por los ecuatorianos.

Por otro lado, el cumplimiento de la legislación fiscal, del trabajo y del ambiente, fue valorado en igual medida por los dos grupos de comunicadores, tanto en el Ecuador con 89% (43) y Brasil con 85% (105). La valoración de tal ítem probablemente está relacionada con las exigencias de los organismos gubernamentales y entidades representativas del sector por medio de legislaciones, normas y certificaciones de calidad.

Los tres últimos ítems de la pregunta obtuvieron las valoraciones más bajas. El ítem innovación y desarrollo de productos y servicios sostenibles fue valorado por los comunicadores de Brasil en 47% (58) y en el Ecuador por 59% (32), uno de los menos expresivos en comparación con los demás ítems. Es un aspecto que requiere una etapa más avanzada del concepto de sustentabilidad en las empresas, una vez que trata de dar espacio a la creatividad y capacidad de innovación de los empleados para ofrecer productos y servicios más creativos, sustentables y ecológicos. Este ítem también está relacionado con aspectos culturales, una vez que tanto en Brasil como en el Ecuador, la cultura organizacional aún es bastante caracterizada por el paternalismo y la autoridad descendente en la jerarquía empresarial. Estos rasgos generalmente no convergen para las prácticas creativas y de innovación, una vez que para eso es necesario una gestión más participativa,

---

5 Consultoras como PWC, Anderson Consulting, KPMG han desarrollado estudios acerca de categorías de la diversidad, como género, racial, LGBT, etario, etc. en las organizaciones.

algo que todavía no ocurre en la mayoría de las empresas de ambos países (Ferrari, 2000). Vale mencionar las conclusiones de la investigación de Villacís (2015) que refuerzan que en el Ecuador lo que impere es un estilo de liderazgo autocrático que facilita el manejo de personal en las organizaciones, ya que existe una relación jefes-subordinado distante; según el autor, los empleados no se sienten cómodos tomando decisiones por sí solos y prefieren actuar grupalmente, por lo que se ahorra tiempo y energía si las disposiciones provienen desde la máxima autoridad.

Respecto de las acciones para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en la cual la empresa actúa, en Brasil el 38% (47) de los comunicadores afirmaron que las empresas muestran menor interés. Es un punto a ser observado, pues de acuerdo con el triple bottom line (Elkington J. , 2001), uno de los tres ejes es el social, que lleva a prácticas de relacionamiento de la organización con sus stakeholders, entre ellos la comunidad. En el caso del Ecuador, 59% (32) de los comunicadores valoraron el ítem. Quizás el resultado con mayor número de empresas ecuatorianas que de brasileñas se deba al enfoque que han puesto los últimos gobiernos del Ecuador que han apoyado formalmente las minorías étnicas a lo largo del país.

Tal hecho puede ser verificado con la entrevistada del Ecuador que indicó que su empresa está muy cercana de la comunidad, por lo que no solamente la mantienen informada sobre lo que la empresa realiza, afirmó que: “se la hace partícipe de la definición de los programas y proyectos que desarrolla, especialmente de aquellos con beneficio social”.

Por último, la promoción de beneficios para los empleados, más allá de los requeridos por la ley, tampoco logró alta valoración por parte de los comunicadores de ambos países, con los índices de 43% (53) en Brasil y 46% (25) en el Ecuador. En este caso, como países en vías de desarrollo y que están enfrentando constantemente problemas estructurales de orden económico y político, la promoción de más beneficios para los empleados tal vez no sea un factor imprescindible, una vez que para el momento las organizaciones intentan al menos mantener sus fuentes de empleo. También es importante mencionar que las pymes (pequeñas y medianas empresas) representan el 90% de las empresas en América

Latina y generan más de la mitad de los empleos y una cuarta parte del PIB de la región, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2016). Las pymes latinoamericanas tienen una amplia presencia en todos los sectores productivos, desde el comercio y la industria hasta los servicios, la salud y los sistemas financieros; además es una importante influencia en la creación de tejido social. De hecho, se calcula que cerca del 60% de latinoamericanos trabajan en empresas de cinco o menos empleados. Paradójicamente, a pesar de su importancia y trascendencia son muchos los desafíos que afloran desde diferentes ámbitos, pero los más apremiantes tienen que ver con la baja productividad, competitividad y eficiencia y, a nivel estructural, con una alta informalidad laboral y fiscal. Todo esto confirma los resultados de la investigación, donde la valoración de los empleados aún es un tema que debe ser mejor estudiado y analizado a futuro.

#### 4.9. Las prácticas y los objetivos de sustentabilidad en las organizaciones

Son las prácticas las que evidencian si las concepciones de la alta administración y de los comunicadores se hacen realidad en el día a día; por ello se pidió a los comunicadores identificar las prácticas de sustentabilidad desarrolladas y la frecuencia con la que éstas se efectuaban. En relación con este tema, la pregunta del cuestionario solicitaba al comunicador identificar las ocho prácticas relacionadas con sustentabilidad, que eran desarrolladas en las organizaciones.

El ítem “promoción de la diversidad en el trabajo, como género, etnia, racial, edad, discapacitados en el local de trabajo” fue el más valorado por los comunicadores de ambos países, señalando que se efectúa regularmente, en Brasil con 72% (89) y con 67% (36) en el Ecuador. Probablemente el resultado obtenido esté vinculado al cumplimiento de legislaciones vigentes, como es el caso de Brasil que tiene leyes de cuotas para personas con discapacidad y que el cumplimiento es fiscalizado por el Estado. Para las demás categorías de diversidad, como género, racial, grupos étnicos y LGBT aún faltan políticas claras, así como la implementación en la mayoría de las organizaciones y, finalmente la fiscalización.

Cuando hablamos de diversidad nos referimos al respeto, igualdad de oportunidades y de trato, así como a la adaptabilidad de las organizaciones y de puestos de trabajo a condiciones especiales de sus trabajadores, sean éstas físicas, psicológicas o culturales y no simplemente al cumplimiento de las cuotas establecidas por las leyes. Queda la duda si la diversidad es una práctica de verdadera inclusión, es decir, que permite el respeto e igualdad de oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como acceso a los niveles de staff gerencial, o es apenas una narrativa de posicionamiento estratégico con ausencia de políticas de implementación.

Sólo para mencionar el género, como una de las categorías de la diversidad, la desigualdad de género sigue constituyendo un problema grave en América Latina, una vez que las mujeres participan del mundo laboral, pero ganan menos. Tienen menos probabilidades de avanzar hasta posiciones de liderazgo y siguen afrontando elevados índices de violencia, según datos de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2016).

En el Ecuador, la inclusión de la mujer en las esferas políticas, por ejemplo, ocurrió en 1997, por una iniciativa del Partido Roldosista Ecuatoriano, cuando se incorporó una cuota de participación para mujeres, del 20% en la Ley de Amparo Laboral de la Mujer. Posteriormente, en el año 2000, se reformó la Ley de Elecciones y se estableció la adopción de cuotas progresivas de participación política para mujeres, que comienzan en un 30% estableciendo un incremento de cinco por ciento, en cada elección subsiguiente hasta alcanzar el 50%, es decir, la completa equidad. Debido a las progresiones, la cuota establecida en el Ecuador, constituye una de las más altas en América Latina. En ambos países, lo importante cuando se discute el tema de género es analizar los avances desde dos perspectivas: la primera el análisis de los resultados numéricos, que sería la inclusión y, en un segundo plano, si esta inclusión propicia una incorporación de los intereses de las mujeres en las esferas de poder, o sea de representación (Campaña, 2010).

El segundo ítem seleccionado por las organizaciones fue “inversión social, desarrollo local y generación de bienestar para las comunidades del entorno”, con una valoración de 67% (83) por parte de orga-

nizaciones brasileñas y 57% (31) de organizaciones ecuatorianas. La frecuencia regular de esa práctica por más de la mitad de las organizaciones de ambos países podría estar relacionada con la obligación que las leyes de cuotas imponen como mecanismo para mitigar las diferencias culturales y socioeconómicas existentes en ambos países. Es importante reflexionar sobre esta temática, una vez que es innegable que existen prejuicios e intolerancia cultural por parte de los estratos más altos de la población, particularmente en el Ecuador, de acuerdo con lo que se puede observar en su historia social y política (Ayala Mora, 2008). Vale destacar que un poco más de un tercio de las respuestas de comunicadores de ambos países dan cuenta de que el desarrollo local y la generación del bienestar para las comunidades no son preocupación de las empresas. ¿Por qué será que ese aspecto aún no es relevante para ese grupo de empresas?

La protección del ambiente, de áreas degradadas y/o ecosistemas, la reforestación, plantación de árboles, protección de manantiales, la preservación de la fauna, es regularmente implementada por la mitad de las organizaciones que respondieron la encuesta de ambos países, con 53% en Brasil y 52% en el Ecuador. Lo que es más grave aún, es que 20% (11) de empresas ecuatorianas y 24% (30) brasileñas no tienen en sus planes incursionar en esas prácticas, quizás porque no consideran que es de responsabilidad empresarial mitigar los impactos del sector industrial al que pertenecen.

Del total de las organizaciones brasileñas y ecuatorianas sólo el 45% tienen “programas de voluntariado de la organización con inclusión de los trabajadores en la planificación y ejecución de las acciones”. Por un lado significa que la mitad es consciente y actúa para mitigar los problemas locales con programas de voluntariado, pero la otra mitad de organizaciones demuestra que no se han dado cuenta de la importancia de estimular el trabajo voluntario y con eso las prácticas colaborativas, muchas veces confundidas con la filantropía. Se debe mejorar en tal sentido ya que, como asegura la entrevistada ecuatoriana: *“es importante que la gente de la empresa sienta que se está haciendo algo por una mayor sostenibilidad y que no es que la compañía tiene que hacerlo, sino que todos y cada uno debe ser parte de eso”*.



La otra mitad de las organizaciones no utiliza sus productos y servicios como canales para la difusión de sus mecanismos de producción y procesos sustentables. Los resultados arrojan dos probables conclusiones: las organizaciones ya sobrepasaron el nivel mínimo y cumplen totalmente sus compromisos de responsabilidad social y sustentabilidad, o no han llegado al nivel mínimo de conciencia de que sus productos y/o servicios son efectivamente resultados de una filosofía organizacional y creen que en la medida en que son productivos ya están cumpliendo su papel en la sociedad.

La regularidad de la "Publicación de informes de sustentabilidad" alcanzó 26% en el Ecuador y 51% en Brasil. Llama la atención que sólo 14 de las 54 organizaciones ecuatorianas que participaron de la investigación desarrollen informes de sustentabilidad, una vez que hace más de quince años que está presente CERES (Consortio ecuatoriano para la responsabilidad social), entidad que trata de promocionar la responsabilidad social y fortalecer los conocimientos al respecto, tanto de sus miembros, como de los diferentes actores de la sociedad ecuatoriana. También se debe mencionar la importancia del GRI (Global Report Initiative) en el apoyo a las organizaciones ecuatorianas para estructurar los informes de sustentabilidad. Según una entrevistada del Ecuador, hay muchas empresas que ya realizan acciones de sustentabilidad; pero no lo están reportando porque no consideran importante hacerlo. Haciendo alusión a su organización añade: "es muy importante reportar porque eso afianza nuestra acción en el entorno, hace que lo sostenible pase a ser parte de la gestión que va evolucionando año a año y es muy gratificante ver como avanzamos en el modelo". Por su parte, otra entrevistada dio a conocer que su empresa publica un informe anual, al que lo denominan memorias, en el que se reportan acciones y metas alcanzadas por todas las áreas, entre ellas la de sustentabilidad; pero que no hacen un reporte GRI porque consideran que: "no es sencillo hacer un reporte de ese tipo, que requiere procesos de planificación y capacitación, a más de que la situación del país es difícil y la compañía se centra en los procesos más importantes y urgentes". Mientras tanto, un entrevistado ecuatoriano mencionó que: "con la experiencia en desarrollo sustentable que tenemos al momento no encontramos que la certificación ISO 26000 o el reporte GRI nos den un valor

distinto al de la memoria que nosotros elaboramos, que es bastante completa y tiene una impronta de la compañía". El último entrevistado ecuatoriano consideró que en los últimos años ha mejorado mucho la metodología para hacer reportes de sustentabilidad, haciéndose más flexible y adaptable, lo que fue apoyado con la mención de otro encuestado que dijo: "si se quiere reportar lo básico hay la opción de una metodología para hacerlo y si quieres ser exhaustivo también tienes una opción metodológica para ello".

Finalmente, la "inclusión de criterios sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los gerentes" es mencionada por 33% (18) de las organizaciones ecuatorianas y 29% (36) de las brasileñas. Se refleja que el triple bottom line de Elkington (2001) aún está más en el discurso que en la práctica, una vez que los tres ejes deben ser complementarios para que la sustentabilidad pueda ser un proceso ético, simétrico e inclusivo.

Las respuestas de los comunicadores frente a las prácticas presentadas en la pregunta demuestran que todavía faltan esfuerzos desde la academia, empresas y organismos especializados, a fin de que las organizaciones efectivamente implementen prácticas sustentables y utilicen el proceso de comunicación para difundirlas.

Para identificar los objetivos estratégicos relevantes en la gestión de la sustentabilidad se presentaron siete opciones para que los comunicadores evaluaran su grado de importancia. El encuestado tenía que considerar una escala de siete puntos, donde el número "1" es el más importante y el número "7" es el menos importante. Así, valores próximos a "1" muestran la gran importancia dada a un determinado objetivo. Para realizar el análisis fueron calculados promedios y desviaciones estándar. Los resultados obtenidos fueron posteriormente verificados mediante la utilización del análisis de variancia para evidenciar la presencia de diferencias significativas entre Brasil y el Ecuador, tomando como el valor de corte  $p < 0,05$ . Este aspecto puede ser verificado en la tabla 10.

Tabla 10 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

Objetivos (promedios y desviación estándar)	El Ecuador	Brasil
Promover el desarrollo social por medio de la inclusión social y económica de los menos favorecidos. ( $F=13,43$ , $g=1/171$ , $p < 0,000$ )	2,3 (1,7)	3,5(2,0)
Contribuir a la transformación de la sociedad mediante el aumento de la conciencia de la sustentabilidad pública de la organización.	2,7 (1,9)	3,0 (1,8)
Difundir los valores éticos en la promoción de la sustentabilidad y ser un referente en el tema.	2,3 (1,9)	2,4 (1,7)
Asegurar que la producción y el consumo de sus productos y servicios generen un menor impacto en la cadena productiva y en la sociedad.	2,3 (1,7)	2,8 (1,9)
Generar una ventaja competitiva para el negocio, ampliar el mercado, mejorar la posición estratégica en la sustentabilidad. ( $F=8,57$ , $g=1/171$ , $p < 0,004$ )	2,0 (1,4)	2,9 (1,9)
Administrar los intereses de los públicos estratégicos y coordinar las demandas y objetivos estratégicos del negocio. ( $F=4,36$ , $g=1/171$ , $p < 0,038$ )	2,2 (1,6)	2,7 (1,6)
Desarrollar nuevos productos y procesos orientados a la sustentabilidad. ( $F=13,45$ , $g=1/171$ , $p < 0,000$ )	2,2 (1,6)	3,3 (1,9)

Los resultados del análisis de los datos de Brasil muestran que no hay diferencias significativas entre las organizaciones nacionales y multinacionales en todos los objetivos verificados. El análisis del Brasil para el tema de los objetivos estratégicos fue focalizado desde la perspectiva de si la organización es “brasileña” ( $n=76$ ) o “extranjera” ( $n=47$ ). Este análisis se realizó de ese modo, a causa de que se considera que la llegada de empresas multinacionales en Brasil aceleró la implementación del concepto de la sustentabilidad, y en general influenció el panorama brasileño en temas de comunicación, responsabilidad social y sustentabilidad.

El objetivo que obtuvo el mejor puntaje según los comunicadores brasileños fue “difundir los valores éticos en la promoción de la sustentabilidad y ser un referente en el tema” con 2,4, mientras que los comunicadores en el Ecuador valoraron con 2,3.

Para los encuestados brasileños, los objetivos “Administrar los intereses de los públicos estratégicos y coordinar las demandas y objetivos estratégicos del negocio” y “Asegurar que la producción y el consumo de sus productos y servicios generen un menor impacto en la cadena productiva y en la sociedad”, fueron puntuados con 2,7 y 2,8 respectivamente, lo que demuestra coherencia con la definición de sustentabilidad adoptada.

Los comunicadores del Ecuador puntuaron como más importante (2,0) el objetivo “generar una ventaja competitiva para el negocio, ampliar el mercado, mejorar la posición estratégica en la sustentabilidad”, demostrando que todavía las organizaciones que participaron en la investigación buscan con la

gestión de la sustentabilidad mejorar su actuación en los negocios, más que adoptar un comportamiento responsable en los ámbitos social, ambiental y económico. Una entrevistada ecuatoriana destacó la importancia de la sustentabilidad para adquirir ventaja competitiva cuando afirmó que: “no solo se trata de mantener el negocio, sino de diferenciarse de la competencia por acciones sostenibles en el tiempo y que generan desarrollo para los grupos de interés con los cuales la empresa interactúa”.

Siguen como objetivos mejor puntuados por los comunicadores ecuatorianos (2,2) “administrar los intereses de los públicos estratégicos y coordinar las demandas y objetivos estratégicos del negocio” y “desarrollar nuevos productos y procesos orientados a la sustentabilidad”. Los mencionados objetivos están muy relacionados con metas del negocio de las organizaciones y no se enfocan hacia el concepto de sustentabilidad que fue anotado por ellos, lo que demuestra que se puede tener una concepción ideal de la sustentabilidad y, sin embargo, señalar las metas de forma que responden a una situación en la que es el negocio el que se privilegia.

#### 4.10. Impactos de la comunicación en la sustentabilidad y percepción de los mismos

Fue importante identificar los impactos y efectos que tiene el proceso de comunicación en la sustentabilidad en las organizaciones. Nuevamente el encuestado tenía que considerar una escala de siete puntos, donde el número “1” es el más importante y el número “7” es el menos importante. Así, valores próximos al número “1” muestran la mayor importancia dada a un determinado objetivo. Para realizar el análisis fueron calculados promedios y desviaciones estándar, como puede observarse en la tabla II. Los resultados obtenidos fueron posteriormente verificados mediante la utilización del análisis de variancia para evidenciar la presencia de diferencias significativas entre Brasil y el Ecuador, tomando como el valor de corte  $p < 0,05$ .

Tabla II – IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA SUSTENTABILIDAD

Impactos de la comunicación en la sustentabilidad	El Ecuador (n = 54)	Brasil (n = 123)	t < p (*)
Atraer talentos.	3,0(2,0)	3,7(2,3)	3,48 p < 0,064
Crear conciencia colectiva de que la sustentabilidad es un valor positivo para la organización.	2,0(1,6)	2,6(1,9)	4 p < 0,047
Fidelizar clientes.	2,3(1,8)	3,5(2,2)	10,9 p < 0,001
Fortalecer marcas y mejorar la reputación positiva.	1,6(1,2)	2,4(1,7)	8,7 p < 0,004
Generar valor de mercado y diferenciar la organización de la competencia.	1,9(1,5)	2,8(2,0)	8,85 p < 0,003
Motivar diálogos y vínculos con los públicos estratégicos.	2,1(1,6)	2,8(2,0)	5,6 p < 0,010
Promover nuevos negocios basados en los tres pilares de la sustentabilidad: ambiente, social y económico.	2,9(1,7)	3,2(2,3)	9,4 p < 0,003
Promover buena voluntad de los líderes hacia el proceso de sustentabilidad.	(2,1)(1,6)	(3,2)(2,3)	F 23,6 p < 0,000

(\*) grados de libertad (1,176)

Por lo general, en este tema, los puntajes de ambos países resultó en comportamientos e impactos distintos en las empresas de ambos países. El ítem “fortalecer marcas y mejorar la reputación positiva” demostró ser el impacto más importante y mejor calificado, con 1,6 para el Ecuador. El puntaje puede estar relacionado con los resultados económicos de las organizaciones, pues cuanto más positiva es la reputación, mejores serán sus posibilidades de ampliar y aumentar los negocios. Uno de los entrevistados del Ecuador manifestó que es importante crear condiciones para la imagen positiva de la compañía, considerando que se identifica no solo por lo que vende, sino por lo que hace, con ese criterio afirmó: “la gente sabe que nos esforzamos por un mundo creciente, a través de desarrollar las comunidades en los aspectos social y económico; un mundo saludable, porque promovemos un consumo responsable y un mundo limpio, porque cuidamos el ambiente y trabajamos en las prácticas diarias para reducir el consumo de agua y energía”. Este impacto fue menos valorado en Brasil (2,4) comparado con el Ecuador, quizás porque las organizaciones en ese país ya avanzaron un poco más rápido y hoy lo más importante es alcanzar los valores intangibles, como la confianza y la credibilidad. Aquí es importante destacar que hoy, en América Latina, se cuenta con la fuerza de las redes sociales y plataformas digitales que desempeñan un papel preponderante junto a los usuarios para formación de percepciones y opiniones. Este factor influye de manera directa en la participación de las personas en la vida de las organizaciones e instituciones y debe ser acompañado y analizado de cerca por los comunicadores.

En el segundo puesto, los comunicadores ecuatorianos valoraron con 1,9 el ítem “generar valor de mercado y diferenciar la organización de la competencia” y los brasileños puntuaron con 2,6 el ítem “crear conciencia colectiva de que la sustentabilidad es un valor positivo para la organización”. También aquí la diferencia del impacto es distinta entre los dos países, reforzando en el caso del Ecuador que la relación comunicación y sustentabilidad busca conseguir los intereses económicos, más que los intereses altruistas y de carácter intangible.

Los resultados del Ecuador también permiten exaltar en un tercer lugar el posicionamiento de la sustentabilidad como un valor importante para la organización, con un puntaje de 2,0, lo que es bastante positivo en una escala de 1 a 8. Para los comunicadores del Ecuador los ítems con más bajos puntajes fueron “promover nuevos negocios basados en los tres pilares de la sustentabilidad: ambiente, social y económico” con 2,9 y “atraer talentos” con 3,0. Los dos ítems son de alta relevancia, lo que nos lleva a considerar que aún hay un largo camino a recorrer, pues mejorar en los mencionados ítems permitiría llevar a la práctica el triple bottom line (Elkington J., 2001) y, después como consecuencia de esas buenas prácticas sustentables, atraer personas para la organización.

En el caso de Brasil, “fidelizar clientes” con 3,5 y “atraer talentos” con 3,7 también reflejan las mismas debilidades encontradas en las organizaciones ecuatorianas. Son dos impactos poco valorados y que reflejan la falta de capacitación y apropiación de la filosofía que debe guiar el proceso de sustentabilidad.

En seguida se buscó identificar la percepción de los miembros de la alta gerencia acerca de los impactos de la comunicación en la sustentabilidad, según los comunicadores de ambos países, según se observa en la tabla 12.

Tabla 12 – PERCEPCIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN ACERCA DE LOS IMPACTOS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE LA SUSTENTABILIDAD

	El Ecuador (n = 54)	Brasil (n = 123)	Total
Considera que la empresa debe trabajar en función de sus accionistas y no destinar recursos a asuntos relacionados con otros sectores.	4 (7,4%)	8 (6,5%)	12 (6,8%)
Cuando hay la disponibilidad económica, la empresa usualmente atiende solicitudes de organismos que representan grupos vulnerables de la sociedad.	6 (11,1%)	13 (10,6%)	19 (10,73%)
La empresa incluye en su plan estratégico acciones y colaboraciones para aportar en causas de su interés y de determinados grupos.	5 (9,3%)	24 (19,5%)	29 (16,4%)
En forma sistemática la empresa establece alianzas y trabaja en proyectos alineados con su misión y que tienen clara incidencia en lo social, ambiental y/o económico.	39 (72,2%)	78 (63,4%)	117 (66,1%)

El 66% de los comunicadores de ambos países (72% el Ecuador y 63% Brasil) señalaron que “en forma sistemática la empresa establece alianzas y trabaja en proyectos alineados con su misión y que tienen clara incidencia en lo social, ambiental y/o económico”. La alternativa elegida como la más valorada por los comunicadores de Brasil y del Ecuador indica que la alta dirección comprende la importancia de trabajar con los tres ejes de triple bottom line; sin embargo en respuestas anteriores se pudo notar la mayor importancia otorgada en la práctica al eje económico, en perjuicio, por ejemplo, del eje social.

La siguiente práctica más señalada fue “la empresa incluye en su plan estratégico acciones y colaboraciones para aportar en causas de su interés y de determinados grupos” por 16% (29) de los comunicadores de ambos países.

Esta cuestión puede ser considerada la ‘médula’ de la presente investigación, una vez que demuestra de manera contundente que la mayoría de los comunicadores (117) de ambos países percibe que sus organizaciones tratan de alinear sus proyectos de sustentabilidad a sus metas organizacionales. Tal comportamiento organizacional tiene como objetivo ser legal y legítimo, una vez que la actuación organizacional está de acuerdo con la legislación vigente, así como también trata de establecer alianzas para el desarrollo de proyectos que estén alineados con la filosofía y la misión organizacional.

Flores, Ogliastrri, Peinado-Varas y Petri (2007) afirman que en el caso de América Latina, las empresas en la mayoría de países de la región, están regidas por los códigos de comercio y de sus estatutos, y en los casos de empresas que emiten títulos-valores, por las leyes de mercados de capitales. En general se establecen regulaciones sobre el manejo prudente

de los recursos de la empresa, pero no existe la obligación de la maximización de beneficios. Los gerentes de empresa tienen la facultad de decidir sobre la administración de los recursos y pueden, discrecionalmente, dedicar parte de ellos a actividades que beneficien a terceros teniendo en cuenta también que no perjudiquen a la empresa.

## 4.II. Objetivos y planeación de la comunicación

Al ser consultados sobre sus opiniones acerca de los objetivos del área de comunicación los comunicadores de Brasil (60%) y del Ecuador (61%) señalaron el ítem “procurar la mejor integración de la empresa a su entorno, obteniendo retroalimentación de los públicos y, por ende, el equilibrio de las expectativas y necesidades de la organización, así como de sus públicos”, coincidiendo con lo señalado por ellos como su percepción del concepto que tiene la alta dirección sobre el rol de la comunicación en las organizaciones. Uno de los entrevistados del Ecuador explicó que los comunicadores de su organización planifican las actividades partiendo de un análisis de riesgos y una matriz de oportunidades y mencionó que “luego para generar una estrategia se hace una aproximación a las necesidades de los stakeholders a través de varias herramientas, especialmente de encuestas, para responder con acciones no solamente a lo que la empresa aspira, sino también a lo que esos stakeholders requieren”.

A continuación, en segundo lugar señalaron la alternativa “utilizar todos los medios de comunicación para promocionar lo máximo posible la organización, así como sus productos y servicios” y ambos países obtuvieron resultados aproximados de 28% (34) de los comunicadores brasileños y 22% (12) de los ecuatorianos.

Al sumar los dos ítems más valorados por los comunicadores, tendremos un 86 % (153) de las empresas que buscan la simetría de los intereses de la organización y de los públicos, lo que lleva a concluir que el área de comunicación está alineada con los nuevos propósitos de una gestión sustentable, transparente y ética.

Por fin, la investigación trató de verificar cómo el comunicador planificaba su trabajo, ya que la planificación y el control son la base de una gestión efectiva de la comunicación y de ellos depende el enfoque que se persigue y por consiguiente los resultados que se logren.

Tabla 13 - PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DEL COMUNICADOR

Planificación del trabajo	Brasil (n = 123 )	El Ecuador (n =54 )	Total
Se procura destinar todo el tiempo posible a la optimización de la productividad de la empresa y al incremento de sus utilidades.	6 (5%)	8 (15%)	14 (8%)
Se permite que se atienda y dé respuesta a solicitudes de diferentes sectores sociales sin prever beneficios para la organización.	3 (2%)	6 (11%)	9 (5%)
Se incorporan actividades que buscan solucionar problemas del entorno o de grupos sociales vinculados a la empresa, con los que se dialoga.	70 (57%)	9 (17%)	79 (45%)
Se incluye regularmente la gestión y evaluación de estrategias enfocadas al incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de vida de sectores vinculados y/o el cuidado del ambiente, con base en la interacción con otras organizaciones.	44 (36%)	31(57%)	75(42%)

En Brasil 57% (70) de los comunicadores afirmaron que en su trabajo cotidiano “incorporan actividades que buscan solucionar problemas del entorno o de grupos sociales vinculados a la empresa, con los que se dialoga”. Significa que la comunicación adquiere un rol estratégico, principalmente por su preocupación respecto a los stakeholders y a mantener el diálogo con ellos, estableciéndose una vía bidireccional, en la cual la organización y sus públicos buscan el consenso y el equilibrio de sus necesidades.

En contraste, en el Ecuador 57% (31) de los comunicadores afirmaron que “incluyen regularmente la gestión y evaluación de estrategias enfocadas al incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de vida de sectores vinculados y/o el cuidado del ambiente, con base en la interacción con otras organizaciones”. El resultado de los comunicadores ecuatorianos cumple con el modelo asimétrico propuesto por Grunig y Hunt (1984) en que la organización está interesada en que los públicos ajusten sus expectativas a las de la organización, y no al revés. Hay que considerar que, frente al escenario latinoamericano en que las crisis económicas son frecuentes y el sistema político vulnerable, las prácticas apuntadas por los comunicadores del Ecuador les sirven para demostrar que la comunicación es un proceso que está permanente y claramente orientado a colaborar para el mejoramiento de la calidad de vida de sectores vinculados y/o el

cuidado del ambiente y menos de relacionarse con sus públicos y persuadirlos a trabajar en forma conjunta por una mejor calidad de vida que incluya la percepción de sus públicos estratégicos.

En los resultados obtenidos se observa que en varios aspectos hay semejanzas en la forma con la cual los departamentos de comunicación de ambos países desarrollan sus acciones y, en otros se observó diferencias que tienen su explicación en las políticas públicas e institucionales, como también de los factores culturales que impactan en el cotidiano de los contextos ecuatoriano y brasileño. Las diferencias y similitudes son resultado de los cambios que las empresas enfrentan; un ‘cambio sísmico’, sin precedentes, ante los desafíos sociales y ambientales, de la innovación técnica y de los modelos de negocio.

Aunque ambos países pertenecen a una región bastante atribulada por crisis económicas, políticas e institucionales, es posible analizar, por los resultados, que parte relevante de las organizaciones encuestadas está trabajando para hacer la diferencia en la sociedad cuando establecen la sustentabilidad como estrategia de los negocios y reconocen en la comunicación un proceso de creación de sentido para que los stakeholders sean participantes del esfuerzo organizacional.

También está claro que los países de América Latina son caracterizados por rasgos culturales que influyen en los modelos de gestión y en la forma cómo y qué comunican las organizaciones; en las respuestas de los encuestados se observó la importancia que todavía tiene la jerarquía descendente, el personalismo, la tendencia al autoritarismo, la falta de creatividad e innovación; pero también se notó que en ambos países se encuentran organizaciones y grupos económicos innovadores que son más abiertos a reflexionar en el beneficio común y orientados hacia el futuro como forma de sobrevivir en tiempos de globalización y vulnerabilidad.

## 5. Consideraciones Finales

“Nada es permanente, excepto el cambio”. El autor de la frase es el filósofo Heráclito que nació en el año 535 AC, en Éfeso, hoy Turquía. Aunque hayan pasado tantos siglos, tal vez no sea exagerado afirmar que

el filósofo presocrático ha sido uno de los primeros ‘profetas de la sustentabilidad’. Al reflexionar sobre la dinámica de la vida y la permanente evolución del hombre. Innovar y cambiar productos y servicios, procesos y hábitos, cambiar el patrón mental y la manera de hacer negocios fueron desafíos impuestos en la sociedad contemporánea. Conciliar crecimiento poblacional y aumento del consumo con disminución de recursos naturales presupone, por lo tanto, enfrentar un increíble desafío de gestión.

Además, con ciudadanos cada vez más exigentes y conscientes de su papel de guardianes de la transparencia y de la ética, la comunicación ha alzado su nivel de función estratégica para apoyar la toma de decisiones en las organizaciones. A modo de conclusión, el fenómeno de la globalización impuso algunos imperativos para las organizaciones, entre ellos una nueva mirada para los relacionamientos, pues hoy ninguna organización puede ser una isla, centrada en sí misma; al contrario, cada vez es más importante que ella se comprometa con sus públicos y con la sociedad y sea más participativa y transparente en sus acciones.

En este escenario descrito se encuentra América Latina. Más de 500 millones de habitantes a lo largo del continente también están permanentemente expuestos a los cambios y desafíos que el fenómeno de la globalización ha acarreado al planeta. Quizás destacando sus características culturales propias, se hacen notorios determinados patrones de comportamiento y de consumo que llevan a que las personas, organizaciones e instituciones se adapten a las nuevas demandas globales.

La propuesta de desarrollar la investigación “Gestión de relaciones públicas en procesos de sustentabilidad: estudio comparativo en empresas brasileñas y ecuatorianas” por la Escuela de Comunicación de la Universidad del Azuay, Ecuador y de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidade de São Paulo, Brasil, viene a contribuir para que nuevas miradas de las áreas de la comunicación y la sustentabilidad fortalezcan tendencias que motiven a empresas públicas, privadas así como organizaciones del tercer sector, a comunicarse de manera sustentable. Esto significa enfocarse en el eje central de las organizaciones, que son las estrategias de negocios en simetría con las demandas de sus stakeholders.

Las investigadoras definieron como concepto que las organizaciones son agentes de transformación y cambio y, que todo comportamiento tiene impacto en sus públicos, sean internos o externos, como también los esenciales y los esporádicos. Para el funcionamiento de la ‘máquina organización’, la comunicación es el proceso vital y estratégico que actúa en todas los niveles organizacionales. Su función es disminuir el conflicto y las crisis y su papel es ser conciliadora y crear sentido, disminuyendo su importancia como canal de información. En este sentido, la comunicación debe ser promotora del diálogo y del consenso y, para ello, es necesario que la alta dirección tenga claridad sobre la importancia del proceso comunicativo para el bienestar de los trabajadores, como también de todos los públicos con los cuales la entidad se vincula.

Por lo tanto, la propuesta de la investigación fue verificar la situación de los departamentos de relaciones públicas y/o comunicación en empresas de Brasil y del Ecuador, su ubicación en la estructura empresarial, el nivel de importancia y credibilidad que la alta dirección le otorga, la participación en la toma de decisiones estratégicas y las diferencias de sus culturas nacionales, que permiten aportar al estado del arte del área de comunicación en los dos países.

Adicionalmente se propuso identificar el rol de la gestión de las relaciones públicas en los procesos de responsabilidad social y sustentabilidad para plantear conclusiones y recomendaciones que orienten las acciones de los profesionales de la comunicación en organizaciones de Brasil y del Ecuador y de otros países de América Latina, todo lo cual apunta a establecer cuáles son los aspectos en los que se debe trabajar en forma conjunta desde la academia y la empresa para que la comunicación pueda desempeñar el papel que le corresponde y con ello las empresas alcancen a llevar los postulados de la sustentabilidad a su realidad cotidiana.

Los resultados de la presente investigación, al confrontar la realidad de dos países latinoamericanos con grandes diferencias en términos de tamaño de territorio geográfico, número de habitantes, rasgos culturales y trayectoria, tanto relacionada con el desarrollo de las relaciones públicas y comunicación cuanto con la sustentabilidad, dejan ver semejanzas, desafíos, avances y problemáticas comunes que trascienden las diferencias mencionadas.

De acuerdo con los resultados observados en las 177 organizaciones participantes de la investigación, los beneficios del correcto concepto y práctica de la comunicación y la sustentabilidad para el negocio de la organización son factores de apalancamiento para la competitividad, en lugar de actividades utilizadas como herramientas del mercadeo o la filantropía. También está claro que las acciones de comunicación y sustentabilidad varían según las características del negocio y de la industria, dependiendo tanto de elementos como valores, modelo de liderazgo, cultura interna y externa, como de estrategias de negocios. Los beneficios logrados por las empresas cuando tienen una práctica de comunicación y sustentabilidad conjuntas, como fue observado por los 17 comunicadores entrevistados, muestran que hay avances como operaciones más eficientes, atracción y retención de trabajadores más calificados, fortalecimiento de reputación y marcas corporativas, mejoras en el clima organizacional, así como el aumento de alianzas con los stakeholders con el objetivo de afianzar su confianza con la organización.

Como primera consideración, hay que destacar que el nivel de desarrollo científico de las áreas de comunicación y, especialmente de las relaciones públicas en la academia, se encuentra en diferentes momentos. En Brasil, a partir de los años 1940 se crearon cursos de periodismo y en 1976 la carrera universitaria de relaciones públicas, seguida después por la de publicidad. La trayectoria brasileña demuestra que el área de comunicación con sus habilitaciones ya está legitimada, tanto en la academia, con la existencia de centenares de carreras superiores, de investigaciones y bibliografía propia, como también por el mercado laboral, que tiene claro las diferentes funciones de los comunicadores de cada una de sus especialidades.

Tal realidad no se pudo encontrar en el Ecuador con relación al desarrollo del área de comunicación y sus carreras universitarias, tanto por la tardía y limitada creación de carreras universitarias de relaciones públicas y comunicación, como por la escasa producción científica y bibliográfica en el área. Esta diferencia en términos de estructura académica y de producción científica coloca a ambos países en situación de desigualdad en el análisis de los datos. Además, no era afán del estudio comparar avances y/o retrocesos de las relaciones públicas y comunicación en ambos países, sino más bien conocer el

estado del arte y verificar cómo las relaciones públicas están o no apoyando las prácticas sustentables en las organizaciones.

Pero, si bien existe un desequilibrio en desarrollo académico e investigativo en el Ecuador en comparación con Brasil, en otros puntos del análisis no se reflejaron desequilibrios mayores entre prácticas adoptadas por organizaciones ecuatorianas y brasileñas. Se señala tal observación para concluir que, las diferencias encontradas no son producto del tamaño geográfico y del número de habitantes en cada uno de los países; sino más bien de aspectos relacionados con el nivel de desarrollo económico, político, social, tecnológico, cultural y también de la apertura a los intercambios internacionales que han influido directamente en el desarrollo humano y, por ende, en la sustentabilidad de las sociedades.

A pesar de las diferencias detectadas en términos del desarrollo de la academia en Brasil y el Ecuador, curiosamente los comunicadores de ambos países enfrentan, en la segunda década del tercer milenio, al reto de posicionar las relaciones públicas en los procesos clave de las empresas; así como luchar para ocupar un espacio en las tomas de decisiones que repercuten no solamente en la organización como tal, sino en todo su entorno socioeconómico.

Es un hecho que se encontraron concepciones reduccionistas, sea por parte de ejecutivos de las organizaciones, como también de parte de la sociedad, que aún mira las relaciones públicas como una instancia operativa, cuya función está relacionada con la difusión a través de los medios de comunicación y que la sustentabilidad es un conjunto de prácticas orientadas a fidelizar clientes y mejorar la imagen de las empresas. Sin embargo, los datos recopilados indican que en ambos países se está pasando por un período de transición importante, para dar paso a una mentalidad más proclive a una comunicación verdaderamente bidireccional, que beneficie tanto a las organizaciones cuanto a los públicos involucrados.

Esa nueva mentalidad debe promoverse en toda Latinoamérica, no solamente desde la empresa, que responde a exigencias legales, sociales y de mercado que la hacen mutar continuamente; debe promoverse desde todos los sectores sociales que quieren alcanzar mejores estándares de vida para la pobla-

ción, lo que implica en una convivencia más armónica, en una comunidad productiva y a la vez abierta al diálogo, la equidad, la justicia y la paz.

En cuanto al perfil de los comunicadores, la gran mayoría son expertos en relaciones públicas y comunicación, con sólida formación académica y con titulaciones que permiten concluir que poseen el dominio de contenidos específicos. Como resultado de este perfil, se observó que tienen claro el papel de las relaciones públicas y la comunicación y supieron evaluar las percepciones de la alta dirección acerca de la función de la comunicación, inclusive de manera crítica, pues en varios momentos dejaron evidente la poca claridad de los ejecutivos acerca de la comunicación y su rol en las organizaciones.

Con respecto a la permanencia en el cargo, el promedio de siete años para ecuatorianos y ocho años para brasileños, denota que hay una relación directa con la especialización en el área y el conocimiento acumulado acerca de la empresa. También es importante destacar la proximidad de 45% de los comunicadores junto al CEO o miembros de la alta dirección; este dato determina el nivel de comprensión que las organizaciones dedican a la comunicación y la sustentabilidad.

A pesar de que casi la mitad de los comunicadores se reportan al CEO o a altos ejecutivos, la valoración de la alta dirección para los procesos de sustentabilidad, que incluyen aspectos de comunicación, fue mediana, o sea, podría haber sido mucho más alta de lo que se obtuvo (2,2) en ambos países. La respuesta refleja que todavía hay un largo camino a recorrer y mucho por convencer a los ejecutivos acerca de la importancia de la comunicación y la sustentabilidad.

Otro elemento que es necesario destacar son los aspectos culturales que influyen en las prácticas cotidianas y en los modelos de gestión. Hurtado (2008) en su estudio sobre la cultura ecuatoriana mencionó que en el Ecuador la mezcla de dos culturas, por una parte, la cultura española y, por otra, la cultura indígena, con una característica de verticalidad, resultó en una sociedad jerárquica que generó diferencias económicas, políticas y sociales. Y tal conclusión pudo ser observada cuando los comunicadores brasileños demostraron que la alta gerencia valora los temas relacionados con los trabajadores más que en el Ecuador. Tal vez porque en Brasil la cultura orga-

nizacional es más participativa comparada con la ecuatoriana, y permite más espacio para que el trabajador se empodere y se identifique con la organización, como protagonista fundamental del desempeño cotidiano de la misma.

El tema central de la investigación encontró que en sólo 55 (31%) del total de 177 empresas, las áreas de comunicación y sustentabilidad están bajo un mismo departamento. En 65 (37%) de empresas las áreas de comunicación y sustentabilidad estaban separadas y en 57 (32%) simplemente no existía departamento de sustentabilidad. En el estudio desarrollado por Kunsch (2015) del total de las 52 organizaciones brasileñas de la muestra, en nueve la sustentabilidad estaba inserta en el departamento de comunicación, nueve junto a la presidencia y nueve a sectores de calidad total, conformando 54% del total de la muestra. Las demás 46% de las empresas tenían la sustentabilidad operando en otros sectores. Los números en la investigación comparativa entre Brasil y el Ecuador han superado los del estudio de Kunsch, lo que puede ser analizado por el avance en los últimos años que ha requerido de más agilidad por parte de las organizaciones para incrementar sus acciones de comunicación y sustentabilidad.

En el caso del Ecuador es bastante expresivo el número de organizaciones (46%) que todavía no han estructurado el área o sector de sustentabilidad, lo que denota que aún hay un largo camino a seguir en términos de pensar el negocio con fines que van más allá de las ganancias, y que las prácticas sustentables sean parte del propósito de la organización y no solamente un discurso que no se aplique en la cotidianidad de la empresa. Estos resultados están alineados al concepto de sustentabilidad adoptado por las organizaciones de ambos países. Los dos conceptos más apuntados por el total de los comunicadores son los que demuestran un avance en términos de filosofía organizacional. En Brasil 44% (55) empresas mencionaron la sustentabilidad como una estrategia de negocios, considerando los tres ejes de Elkington (1994), mientras que 38% (44) señalaron que la sustentabilidad es una cultura transformadora, tanto para la empresa como para la sociedad. La división entre el primero y el segundo concepto de sustentabilidad quizás esté relacionada con las empresas nacionales e internacionales, una vez que el último grupo ya viene trabajando la temática por medio de las políticas establecidas desde la matriz.



En el caso del Ecuador, los puntajes fueron exactamente al contrario, donde 48% (26) de los ecuatorianos valoraron la sustentabilidad como cultura transformadora y 22% (12) como estrategia de negocios. La evaluación de las investigadoras es positiva en cuanto a este resultado, una vez que los conceptos menos mencionados relacionaban la sustentabilidad como herramienta de mercadeo y también para reducir costos en la empresa. Vale señalar que, en los conceptos menos mencionados por los comunicadores, la sustentabilidad debe ser analizada bajo una mirada ética pues, dependiendo de sus prácticas, puede generar influencias negativas a las futuras generaciones, con miras a buscar solamente resultados inmediatos para los negocios.

Otro punto que merece destacarse, fue la positiva visión de los ejecutivos, según la opinión de los comunicadores, acerca de aspectos relacionados a políticas de sustentabilidad establecidas por la organización. De los ocho aspectos presentados a los comunicadores, hubo coincidencia entre ecuatorianos y brasileños sobre la importancia del diálogo entre las partes interesadas, stakeholders/públicos y cumplimiento de la legislación fiscal, del trabajo y del ambiente, igualmente puntuados por 83% (148). El diálogo que se establece entre la organización y sus stakeholders fue mencionado por varios entrevistados, apuntando una vasta cantidad de ideas y sugerencias por parte de los trabajadores, como también de interacción de los públicos externos, clientes y consumidores por medio de las plataformas digitales.

También debe ser destacado que las respuestas de los comunicadores de Brasil y el Ecuador llevaron a las investigadoras a trabajar con el concepto de 'licencia social para operar', como un beneficio derivado de la conducta ética de las empresas. La conducta responsable tiene un efecto relevante en la forma cómo se administra el riesgo. Ganarse la licencia social para operar exige proveer de productos y servicios que han sido producidos de modo ético y responsable. Este compromiso requiere de un pensamiento diferente, que cambie la mentalidad de supervivencia y de la cultura que enfatiza ganancias de corto plazo a costa de valores morales y sociales. En el panorama de las empresas investigadas, el beneficio de obtener y mantener una licencia social para operar estaba más evidente en empresas de gran tamaño, probablemente porque esa caracte-

rística les permite más visibilidad. Pero, aun así los puntajes reflejaron resultados positivos que permiten entender que hay un esfuerzo gigantesco por parte de las empresas y dentro de ellas, del área de comunicación. Aunque sean medianos, grandes o globales los emprendimientos necesitan justificar sus operaciones desde el punto de vista de la contribución para la sociedad, ya que están bajo presión por parte de los stakeholders y de la opinión pública. Por lo tanto, a través de las entrevistas se observó que la nueva forma de relacionarse con los stakeholders, por parte de un número importante de las organizaciones encuestadas, ha otorgado más eficiencia al proceso organizacional, se ha fortalecido el mismo gracias a la contribución del área de comunicación y de esto se ha obtenido como resultado una mayor credibilidad y confianza por parte de los empleados y públicos externos, reduciendo riesgos y mejorando la relación de la empresa con la comunidad local.

## 5.1. Recomendaciones para el mercado laboral

Los resultados de la investigación confirman que el movimiento de impulso a la sustentabilidad, presente a nivel mundial, ha llegado a Latinoamérica con gran fuerza, no como una moda pasajera, sino como una filosofía que cobra cada día más importancia, tanto en las organizaciones del sector público, cuanto en las empresas privadas, universidades, ONG y en todos los sectores de la sociedad.

Para que se alcance óptimos resultados es recomendable que la comunicación interna y externa sea unificada en una misma área, como se demostró en las 139 (79%) empresas de ambos países que así practican la comunicación. Es recomendable que se mantengan en una misma área o en coordinación permanente, las funciones de relaciones públicas y sustentabilidad para la optimización de esfuerzos y recursos con el objetivo de alcanzar una interacción con los públicos estratégicos.

De toda la información recolectada se destacan algunos puntos que son presentados a los profesio-

nales del mercado laboral para que utilicen como premisas de estrategias comunicativas en su desempeño cotidiano.

1. Las organizaciones deben tener claro que el comportamiento de hoy es lo que garantizará el futuro de las nuevas generaciones. Por lo tanto, políticas y prácticas de diversidad, sustentabilidad y valores compartidos son la huella que ellas pueden dejar para los próximos años y deben ser apoyadas por el área de comunicación;
2. Los atributos de la organización deben ser estructurados con objetivo de transformarlas en 'entes sociales', enfatizando que, además de sus retos tangibles que se buscan en los negocios, es necesario un comportamiento ético y transparente que motive a la ciudadanía y transforme la sociedad;
3. La cultura de sustentabilidad se da en el trabajo cotidiano organizacional; más que palabras y narrativas, exige esfuerzo de todos y estrategias de comunicación para poner en marcha la aplicación de políticas y directrices que fueron trazadas por la alta dirección;
4. El nuevo modelo de gestión debe estar basado en el proceso participativo de los diferentes actores que hacen parte de la organización; el área de comunicación colabora para brindar perennidad, atrayendo a las personas por medio de los valores para alcanzar los cambios deseados;
5. El futuro que queremos requerirá que las organizaciones cultiven el liderazgo en todos los niveles jerárquicos, con los trabajadores comprometidos e inspirados en la sustentabilidad para contribuir, según sus fortalezas, habilidades y actitudes para el éxito organizacional y, por ende, de la sociedad;
6. La educación de los trabajadores debe ser permanente y estimulada por la organización, tomando en cuenta que un personal comprometido con los valores organizacionales actuará con más pasión y transparencia en los procesos decisorios.

## 5.2. Recomendaciones para la academia

Las universidades latinoamericanas, como formadoras de profesionales que construyen las organizaciones y son agentes de investigación de la realidad, tienen un rol fundamental en la formación de una sociedad.

Se ha confirmado que la gestión de los comunicadores generalmente está más enfocada hacia el ámbito externo, que hacia el ámbito interno de las empresas; tal síntoma nos lleva a pensar que hace falta que las universidades pongan énfasis en metodologías que motiven al estudiante de comunicación a ser el 'protagonista' del proceso enseñanza-aprendizaje para encontrar soluciones factibles a problemas reales que se presentan en el interior de las empresas, tales como la excesiva rotación del personal, su ausentismo, falta de compromiso e identificación con la empresa, desinterés por lograr los objetivos organizacionales y otros similares.

Se pone de manifiesto, a través de la investigación, que el ejercicio profesional de la comunicación está cumpliendo un rol más operacional que estratégico, lo cual resta potencialidad a las acciones de comunicación, por lo que cabe recomendar que en el pènsum de las carreras de comunicación y relaciones públicas se incluyan contenidos que permitan al estudiante lograr competencias y desarrollar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para la vida personal y profesional que exigirán un nuevo modelo de aprendizaje. Para eso, en los cursos universitarios de relaciones públicas y comunicación se debe introducir nuevas metodologías de aprendizaje para que el estudiante actúe en la resolución de problemas, estableciendo estrategias de relacionamiento, liderando equipos de trabajo y, principalmente buscando la resiliencia en momentos de crisis y conflictos, además de entender de finanzas y de métodos de evaluación de resultados, entre otros.

Mirando hacia la contribución directa que debe dar el relacionador público en el proceso de sustentabilidad de una organización, cabe recoger la recomendación de una entrevistada del Ecuador, quien

señaló que en las carreras de comunicación y relaciones públicas se deberían dictar dos cátedras indispensables: “la primera sobre cómo se lleva a cabo un proceso de responsabilidad social empresarial y, segundo, cómo estructurar los reportes de sustentabilidad”, ya que a nivel internacional y nacional el reporte anual es prácticamente una obligación y, muchas veces, las empresas deben acudir a profesionales de otras ramas porque el comunicador desconoce al respecto.

Para la implantación de la sustentabilidad en Latinoamérica ha sido fundamental el rol que han cumplido organismos que tienen precisamente esa misión, como es el caso de AVINA, ETHOS, CERES, PACTO GLOBAL y otros, cuya labor no puede estar alejada de la academia; por ello, es muy importante que se desarrollen acciones conjuntas que permitan aprovechar las potencialidades y fortalezas de ambos actores para conseguir mejores resultados a un plazo menor.

Por fin, la presente investigación entrega a los lectores un legado único que es su marco teórico que fue estructurado a partir de una labor de largo plazo y que resultó en la recopilación de literatura especializada de autores de distintas corrientes y países. Los conceptos de comunicación, relaciones públicas y sustentabilidad aquí analizados ofrecen a profesionales, docentes, investigadores y estudiantes material contemporáneo para su utilización, tanto en la práctica cotidiana de los responsables por los departamentos de comunicación y sustentabilidad, como para profesores y estudiantes que están en la búsqueda de nuevos enfoques y paradigmas.

## Referencias

- Abendaño, M., & et.al. (2010). *Las Relaciones Públicas en Ecuador: Su historia*. Loja: Editorial UTPL.
- Allen, M. (2015). *Strategic Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice*. (S. Idowu, & R. Schmidpeter, Edits.) Arkansas: Springer. doi:DOI 10.1007/978-3-319-18005-2
- 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*. *Estudios Gerenciales*, 24, 37-59.
- Avila, C., Semería, A., & Malache, L. (2013). *Definiendo “El lado oscuro de la fuerza” de Periodistas a Relacionadores Públicos*. *Razón y Palabra*, N. 83.
- Avina, F. (2011). *En busca de la Sostenibilidad: El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación AVINA*. Buenos Aires.
- Ayala Mora, E. (2008). *Resumen de la Historia del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional. Recuperado el 21 de febrero de 2018, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/836/1/AYALAE-CON001-RESUMEN.pdf>
- Ayala, M. (2011). *Metrónomo Estratégico de las Relaciones Públicas*. Congreso Internacional de Relaciones Públicas. Brasilia, Brasil: CONFIARP.
- Ayala, M. (2011). *Relaciones Públicas y su concreción teórica y funcional como disciplina independiente – análisis del ámbito latinoamericano*. Tesis Doctoral. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Ayala, R. (2001). *Diagnóstico de las Relaciones Públicas en el Ecuador*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009).

Bazan, A. (Junio de 2016). Obtenido de <http://www.inforse.com.bo/para-alvaro-banzan-que-la-confederacion-de-empresarios-privados-tome-la-posta-del-pacto-global-es-un-hecho-que-visibiliza-a-bolivia-en-rse-al-mas-alto-nivel/>

Becerra, N. A. (1983). *Perfil das Relações Públicas na América Latina*. Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Benemérita Sociedad Filantrópica del Guayas. (8 de febrero de 2017). Recuperado el 2018, de <http://sociedadfilantropica.org/institucion/historia/>

BID (2016) - INFORME DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Washington, 2016.

BID. (2016). *Projetos de Sustentabilidade*. Obtenido de <https://www.iadb.org/pt/sobre-o-bid/relatorio-anual-%2C6293.html>

Blázquez, M., & Peretti, M. F. (2012). *Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen*. *Estudios gerenciales*, 28, 40-50.

Bortree, D. S. (2010). *The state of environmental communication: a survey of PRSA members*. CONGRESSO INTERNACIONAL DA IPR. Miami: Anais.

Brasil, E. I. (2006). *Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial 2006*. São Paulo: Planeta Terra Design. Recuperado el 22 de Diciembre de 2017, de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_indicadores\\_ethos.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_indicadores_ethos.pdf)

Cabrera, C., & Palomeque Vallejo, E. (1997). *El mito al debate - Las ONGs en Ecuador*. Quito: ABYA YALA.

Cámara de Comercio Americana, A. (2 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.inforse.com.bo/el-16-de-mayo-inicia-diplomado-en-rse-organizado-por-la-amcham-la-camara-de-comercio-y-la-universidad-real/>

Campaña, P. (2010). *Incidencia de la ley de cuotas en la construcción de trayectorias políticas femeninas en el ilustre municipio metropolitano de Quito*. Maestría, FLACSO.

Carrera, J. (2006). *El Desarrollo de las Relaciones Públicas en Ecuador*, en Abendaño (2010) *Las Relaciones Públicas en Ecuador: Su historia*. Loja: Editorial UTPL.

CEBEDS. (2008). São Paulo. Obtenido de <http://cebeds.org/wp-content/uploads/2014/02/Guia-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Sustentabilidade.pdf>

CEMDES. (15 de febrero de 2018). *Consejo Empresarial para el desarrollo sostenible del Ecuador*. Obtenido de <http://www.cemdes.org>

Center for Bussines in Society (2006) - INFORME DEL CENTER FOR BUSINESS IN SOCIETY, New York, 2006

Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. (2016). *Panorama Social de América Latina*. Recuperado el 14 de febrero de 2018, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41598/4/S1700567\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41598/4/S1700567_es.pdf)

CERES. (15 de febrero de 2018). *Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social*. Obtenido de <http://www.redceres.com>

CMMAD. (1987). *Informe Brundtland*. Obtenido de [http://www.rumbosostenible.com/wp-content/uploads/2014/06/informe\\_brundtland.pdf](http://www.rumbosostenible.com/wp-content/uploads/2014/06/informe_brundtland.pdf)

Country meters. (24 de febrero de 2018). Obtenido de <http://countrymeters.info/es/Ecuador>

Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=R5jp5-uM-QIC&oi=fnd&pg=PA5&ots=4IALcGRE>

*fr&sig=-hZsbRnoAInfzLURiXyapSUaAv8#v=onepage&q&f=false*

Costa Sánchez, C. (2009). *Del press agent a la Comunicación Estratégica. Cómo hacer que la Comunicación sirva a la Estrategia de Gestión. Razón y Palabra*(70), 1-17.

Costa, D., & Teodósio, A. (2011). *Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (des) articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas. Revista de Administração do MACKENZIE*, 12(3), 114 – 145.

Crespo Razeg, F. (2010). *Entre el Concepto y la Práctica: Responsabilidad Social Empresarial. Estudios Gerenciales*, 119-130.

Crusellas, M. (2014). *La responsabilidad social empresarial (RSE) como estrategia de Relaciones Públicas, propuesta para empresas privadas de Cuenca, Ecuador. Cuenca: Universidad de Cuenca.*

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2005). *Effective Public Relations* edition (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Durán, A., & Mosquera, P. (2016). *Relaciones Públicas y Sustentabilidad: Disciplinas convergentes y complementarias. Quito: Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación (XESCOM). Recuperado el 21 de Febrero de 2018, de <https://xescom2016.files.wordpress.com/2017/01/documento-xescom.pdf>*

Edwards, I. (2011). *Sustainability Communications Turns Public Relations into Proof Relations. Public Relations Strategist*, 17(2), 55.

Elizalde, R., & Yaguache, J. (2010). *Diagnóstico del Estado de las Relaciones Públicas en Ecuador desde el 2000 al 2010. Razón y palabra*, N. 74.

Elkington, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review*, 36(2), 90-100.

Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron Books.*

Escudero, M., & García, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina.*

Falkheimer, J. (2009). *The power of strategic communication in organizational development”, International Journal of Quality and Service Sciences. International Journal of Quality and Service Sciences*, 6, 124-133. doi:<https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2014-0007>

Fellman Velarde, J. (1970). *Historia de Bolivia. La Paz: Los amigos del libro.*

Ferrari, M. (2000). *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. Tese Doutorado em Ciências da Comunicação, São Paulo.*

Ferrari, M. (9 de Septiembre de 2004). *Relaciones Públicas y Comunicación en Latinoamérica. CONFERENCIA LATINOAMERICANA - IPRA 2004. Córdoba, Argentina.*

Ferrari, M. (2012). *Comunicación y Cultura: Análisis de la Realidad de las Relaciones Públicas en Organizaciones Chilenas y Brasileñas. (U. d. Palermo, Ed.) Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación.*

Ferrari, M. (2016). *Relacionamiento: la clave para el diálogo corporativo. En L. M.-C. Romero-Rodriguez (Ed.).*

Ferrari, M. A. (No. 4, Lima, Octubre 2007). *La Comunicación como apoyo estratégico en la Empresa. Revista ALARCAURP.*

- Ferrari, M.A. y França, F. (2011). *Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Varas, E., & Petri, I. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004). *Fame e fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall: Routledge Taylor and Francis Group. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fER-AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=M\\_JyQyd8R4&sig=hwSIqODoRzZHvW9o-5RR8YJFaeaw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fER-AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=M_JyQyd8R4&sig=hwSIqODoRzZHvW9o-5RR8YJFaeaw#v=onepage&q&f=false)
- Fórum Empresarial. (2009). *Brasil: Fórum Empresarial de Sustentabilidade*. Obtenido de <https://www.hair-brasil.com/artigo/8-forum-empresarial-de-comandatuba-discute-melhores-praticas-para-sustentabilidade-no-planeta>
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron: McGraw-Hill.
- Fundación Esquel. (1998). *Sociedad civil y movimientos sociales*. Ecuador.
- Fundación Universia. (26 de Diciembre de 2017). *Universia México*. Obtenido de <http://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2016/02/09/1136185/diferencias-desarrollo-sostenible-sustentable.html>
- Global Compact. (2011). *Informe de Sustentabilidad*. Obtenido de <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/57511>
- Godemann, J., & Michelsen, G. (2010). *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations*. Springer.
- Grunig, J. (1992). *Excellence Theory in Public Relations*. Maryland: University of Maryland. Obtenido de [http://www.kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995\\_chapter\\_399.pdf](http://www.kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995_chapter_399.pdf)
- Grunig, J. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J., & Kim, J.-N. (2011). *Actions speak louder than words (Vol. 1)*. Insight Train. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1460-2466.2010.01529.x>
- Grunig, J., Ferrari, M., & França, F. (2011). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos (2ª. edição ed.)*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Grunig, J., Grunig, L., & Ferrari, M. (2015). *Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones*. (U. d. Alicante, Ed.) *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2).
- Grunig, L. (2003). *Hacia la Filosofía de las Relaciones Públicas*. En *Análisis crítico y retórico de las Relaciones Públicas*. Maryland: Universidad de Maryland.
- Gutiérrez García, E. (2010). *Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?* *Palabra Clave*, 13(1), 144-160. Recuperado el 4 de Febrero de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/649/64916293009/>
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Hofstede, G. E. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations*

*across nations*. Thousand Oaks: Sage.

Hurtado, O. (2008). *Las costumbres de los ecuatorianos* (6ta ed.). Quito: Planeta.

Instituto Ethos de Brasil (2006 p. 79) - INFORME ANUAL de ETHOS BRASIL. São Paulo, 2006 IRSE. (15 de febrero de 2018). Instituto de Responsabilidad Social Empresarial. Obtenido de <http://www.irse-ec.org/irse/>

Junta de Beneficiencia de Guayaquil. (2017). Recuperado el 8 de febrero de 2018, de <https://www.juntadebeneficiencia.org.ec/es/nosotros/historia>

Kowsyk, Y., Covarrubias, A., & García, L. (2011). El estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. *Red Forum Empresa*. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de <http://www.bibliotecavirtual.info/2012/01/el-estado-de-la-responsabilidad-social-empresarial-en-america-latina-2011/>

Kunsch, M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. (U. d. Alicante, Ed.) *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 29-62.

L'etang, J. (2009). *Relaciones Públicas, Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: Ed. UOC.

Lansdale, D., & Ramos, C. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Una herramienta para crear sostenibilidad económica, social y ecológica en las empresas que operan en el Ecuador*. Quito: Universidad San Francisco de Quito. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2315>

Lattuada, P. (2010). RSE y RRPP un mismo ADN. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*(33), 125-139. Recuperado el 6 de Febrero de 2018, de <file:///C:/Users/Juan%20Cesar%20Vasquez/Downloads/Dialnet-RSEYRRPP-5370254.pdf>

Ley Orgánica del Ecuador (25 de junio de 2013). Recuperado el 6 de marzo de 2018, de [http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ley\\_organica\\_comunicacion.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ley_organica_comunicacion.pdf)

Lima, M., & López, M. (2012). *Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a Través de una Cooperación Innovadora entre ONG, personas, Sector Público y Universidades del Ecuador*. En A. p. Desarrollo.

López, C. D., López, E. S., & Ancona, I. (20 de abril de 2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Redalyc.org*, 4(5). Recuperado el 26 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/4578/457845044002/>

Lozano, J. M. (2000). *La empresa en la sociedad: responsabilidades éticas*. América Latina y España: un futuro compartido. 129-154.

Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito: CIESPAL.

MEC (2010) - INFORME DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE BRASIL - MEC, Brasilia, 2010

Míguez González, M. I., & Baamonde Silva, X. M. (2011). LA evolución de las Relaciones Públicas hacia la Dirección de Comunicación: Aproximación histórica en el contexto académico español. *RAZÓN Y PALABRA*, 1-13.

Molleda, J. (2006). *Investigación cualitativa y contextual en Venezuela. El impacto de los ambientes socioeconómico y político sobre el ejercicio de las relaciones públicas*. *Razón y Palabra*, 51.

Morin, E. (MORIN, E. (2006). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre, Editorial Sulina. de 2006). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre. : Editorial Sulina. Obtenido de blogs.sld.cu: [http://blogs.sld.cu/cibernetica/files/2018/01/108-Morin\\_Introduccion\\_al\\_pensamiento\\_complejo.pdf](http://blogs.sld.cu/cibernetica/files/2018/01/108-Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf)

Nacional, C. B. (15 de Febrero de 2017). *Responsabilidad Social Empresarial* . Obtenido de <http://www.cbn.bo/responsabilidad-social/>

Newman, B., & Mejía, M. (2011). *Responsabilidad social total: Comunicación Estratégica para la Sustentabilidad*. México, Distrito Federal: ZIMAT.

Noguero, A. (Barcelona). *La Función social de las Relaciones Públicas*,. 2000: Escuela Superior de Relaciones Públicas, (Primera Edición Electrónica).

Norero, A. (2000). *Responsabilidad social y relaciones públicas*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Nuñez, G. (2003). *La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de desarrollo sostenible (Primera ed.)*. Santiago de Chile : CEPAL. Recuperado el 18 de diciembre de 2017, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vUJyqUk7oBMCE&oi=fnd&pg=PA5&ots=yk3922iy46&sig=aGjq5G96uf-PbitGAEWGuzcZbtQ#v=onepage&q&f=false>

ONU. (18 de diciembre de 2007). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Recuperado el 15 de junio de 2014, de *Global Compact*. (2011). *Informe de Sustentabilidad*. : <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/57511>

OCDE (2016) - *INFORME DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO*, París, 2016. *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*, OCDE. (2016). *Desarrollo sostenible o depredación sostenida?* Obtenido de <http://radio.uchile.cl/2016/08/16/informe-ocde-desarrollo-sostenible-o-depredacion-sostenida/>

Pacto Global. (15 de febrero de 2018). *Pacto Global de las Naciones Unidas Ecuador*. Obtenido de <http://www.pactoglobal-ecuador.org>

Paladines, F., González, K., Valarezo, P., & Quichimbo, J. (2013). *La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana*. *Signo y Pensamiento*, 32, 110-128.

Porto Simoes, R. (1993). *Relaciones Públicas Función Política*. Barcelona: El Ateneo.

Programas RSE en Bolivia. (17 de Marzo de 15). Obtenido de <http://www.rse.org.bo/index.php/121-programas-de-rse-empresas-bolivianas>

Putman, L., & Pacanoswky, M. (1983). *Communication and organizations: An interpretative approach*. Beverly Hills: CA: Sage.

Red Pacto Global Ecuador. (2016). Recuperado el 8 de Febrero de 2018, de <http://www.pactoglobal-ecuador.org/red-pacto-global-ecuador/>

Registro Oficial. (19 de Enero de 2010). *Lexis*. Obtenido de <http://www.iner.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/16-Decreto-195.pdf>

Rodríguez Lara, G. (1975). *LEY DE EJERCICIO PROFESIONAL DEL PERIODISTA ECUATORIANO*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/69871896/Ley-de-Ejercicio-Profesional-Del-Periodista-Ecuatoriano>

RSE, O. d. (12 de Marzo de 2017). *Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <http://rse.org.bo/web/>

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*. *Correspondencias & Aná-*



lisis, III, 85-98.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: GRANICA.

Sierra, Benau, & Zorio. (2014). *Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa*. RAE - Revista de Administração de Empresas, 28-38.

Simões, R. P. (1995). *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus.

Solórzano & Pérez. (1999). *Relaciones Públicas Superiores, Una nueva Pedagogía*, Lima: Universidad San Martín de Porres.

Steyn, B., & Niemann, L. (2014). *Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability - A normative framework*. Public Relations Review, 40(2), 171.

Susskind, L., Kearnan, S., & Thomas-Larmer, J. (1999). *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. CA: Sage.

Tayeb, M. H. (1988). *Organization and national culture: a comparative analysis*. London: Sage.

Torresano, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social en Empresas del Ecuador*. Quito: NOCIÓN IMPRENTA.

Valarezo, K., & Abendaño, M. (2015). *Historia y Evolución de las Relaciones Públicas en el Ecuador*. En M. I. Punín, & M. I. Punín (Ed.), *Cinco Versiones de la Historia* (Vol. 99, págs. 33-46). La Laguna, Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación. doi:dx.doi.org/10.4185/cac99

Vieira, J. A. (1996). *Tesis "Proyecto de Mejoramiento del Modelos de Balance Social con base en Experiencias Nacionales e Internacionales"*. Tesis. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Villacís, D. X. (Diciembre de 2015). *Cultura nacional y sus implicaciones en el estilo de liderazgo para una empresa ecuatoriana*. (U. d. Américas, Ed.) Valor Agregado(4), III – 125.

Villafañe, J. (2005). *La gestión de los intangibles empresariales*. Comunicação & Sociedade, 8, 101 – 113.

Viteri, J., & Jácome, M. (2011). *La Responsabilidad Social como modelo de gestión empresarial*. (UTE, Ed.) Eí-dos(4), 64-67.

Vives, A., & Peinado-Vara. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington: Fondo Multilateral de Inversiones (BID).

Warnier, J. P. (2000). *A mundialização da cultura*. Bauru: EDUSC.

Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Barcelona: Ed. Prentice Hall.

Zelaya, M. (18 de Mayo de 2014). *Responsabilidad social y relaciones públicas*. Pagina Siete.

## Apéndice

### Cuestionario de aplicación a los comunicadores de empresas ecuatorianas

#### Tópico 1 – Datos sociodemográficos

1. Nombre de la empresa:
2. Nacionalidad de la empresa:
3. Ubicación de la empresa en el Ecuador (Nombre de la ciudad):
4. Sector:
  - a.  Público
  - b.  Privado
  - c.  Mixto
  - d.  Organización sin ánimo de lucro
5. Actividad:
  - a.  Comercio
  - b.  Finanzas (bancos y seguros)
  - c.  Servicios privados (consultoría, atención al cliente, call center, etc.)
  - d.  Servicios públicos (alcaldía, gobernación, ministerios, secretarías)
  - e.  Educación
  - f.  Medio de Comunicación
  - g.  Minería
  - h.  Construcción
  - i.  Pesca y agronomía
  - j.  Industria:
  - k.  Otras actividades: \_\_\_\_\_
6. Número de plantas en el Ecuador:
7. Número de empleados en el Ecuador:

#### Tópico 2 – Datos del encuestado

8. Nombre:
9. Formación educacional:
10. Área de conocimiento:
11. Formación complementaria:
12. Años en la organización:
  - a. De 0 a 5 años
  - b. De 6 a 10 años
  - c. De 11 a 15 años
  - d. 15 o más
13. Cargo que ocupa actualmente:
14. Años en el cargo actual:

### Tópico 3 – Actuación en el Departamento de Comunicación y/o Sustentabilidad

15. Mis responsabilidades incluyen la comunicación en el ámbito:
- a.  Internacional/global
  - b.  Continental (por ejemplo Norteamérica o Europa o Suramérica)
  - c.  Nacional
  - d.  Regional/Local
16. Como responsable por el área de Comunicación, reporto al:
- a.  Presidente de la Junta Directiva (o quien ocupe el más alto cargo en el Consejo Directivo)
  - b.  Presidente / Director Ejecutivo (o el más alto cargo administrativo en la organización)
  - c.  Director de Mercadeo
  - d.  Director Financiero Ejecutivo
  - e.  Director de Talento Humano
  - f.  Director Jurídico
  - g.  En el caso de reportar a otro cargo, favor indicar
17. En las toma de decisiones en mi organización, mis opiniones, como comunicador (ra) son valoradas y apreciadas. El número 1 es la más apreciada y el número 5 la menos apreciada
- 1( )    2( )    3( )    4( )    5( )
18. En mi organización, el departamento de comunicación se encarga de:
- a. La comunicación externa e interna
  - b. Solo la comunicación externa
  - c. Solo la comunicación interna
19. ¿Cuántos son los colaboradores del Departamento de Comunicación?
- a.  Apoyo para mejorar la reputación de la organización con énfasis en aumentar las ventas;
  - b.  Asesoramiento a la alta dirección en las políticas de comunicación, definición de públicos estratégicos y legitimación de marca de la empresa;
  - c.  Apoyo para crear instrumentos de comunicación y mantener un estrecho relacionamiento con los medios de comunicación;
  - d.  Difusión de los productos de la organización para reforzar sus calidades frente a la competencia.

21. Marque todas las funciones que son desarrolladas por el Departamento de Comunicación:

- a.  Comunicación Corporativa Externa / Relaciones Públicas / Reputación
- b.  Comunicación interna con los trabajadores
- c.  Mercadotecnia/Publicidad/Comercial/Relaciones con el Consumidor
- d.  Relaciones con Inversores
- e.  Relaciones Gubernamentales / Asuntos Públicos
- f.  Relaciones con los Medios de Comunicación
- g.  Comunicación en la web (online y redes sociales)
- h.  Relaciones con la Comunidad
- i.  Patrocinios / Filantropía
- j.  Gestión de Crisis
- k.  Responsabilidad Social Empresarial / Sustentabilidad
- l.  Investigación, Planificación y/o Medición
- m.  Otras \_\_\_\_\_

22. Las áreas de Comunicación y Sustentabilidad:

- a.  Están bajo un mismo departamento
- b.  Son áreas separadas
- c.  No existe un departamento de Sustentabilidad

23. ¿Qué tipo de colaboración brinda el área de comunicación al área de sustentabilidad?

- a.  En el día a día, la Comunicación colabora en el nivel estratégico y en el proceso de toma de decisiones sobre temas de sustentabilidad;
- b.  La Comunicación colabora en el nivel operacional y en la formulación y ejecución de proyectos referentes a la sustentabilidad;
- c.  La Comunicación ofrece apoyo operacional y logístico en las operaciones de sostenibilidad;
- d.  No hay ningún apoyo del departamento de Comunicación hacia el departamento/sector de Sustentabilidad.
- e.  No se aplica, Comunicación y Sustentabilidad forman parte de un mismo departamento.

24. Señale la alternativa que más se aproxima al concepto de sustentabilidad adoptado por su organización:

- a.  Una estrategia de negocios que considera los ejes social, económico y medioambiental;
- b.  Una cultura transformadora y colaborativa, cuya finalidad es movilizar la empresa para el desarrollo de productos y servicios sostenibles, contribuyendo para la protección del medioambiente, la mejora continua de la calidad de vida de las personas y la garantía de los derechos de las futuras generaciones;

- c.  Es un posicionamiento de marketing de mi organización, de sus productos y servicios;
- d.  Es un conjunto de normas, regulaciones y certificaciones relacionadas al medioambiente, relaciones de trabajo y pago de impuestos;
- e.  Es la práctica y diseminación de iniciativas para reducir costos por medio de mejoras en la eficiencia y en la utilización de recursos (agua y energía) y destinación adecuada de los residuos;

25. Considerando el concepto de sustentabilidad adoptado por los CEO y directivos, cómo cree Usted que la alta dirección considera los siguientes aspectos:

	Muy importante	Importante	Poco importante	No significa nada para los negocios
Diálogo con las partes interesadas (stakeholders/públicos)				
Ética en los negocios				
Protección al medioambiente				
Generación de ganancias a los propietarios y accionistas				
Cumplimiento de la legislación fiscal, del trabajo y del medioambiente				
Innovación y desarrollo de productos y servicios sostenibles				
Acciones para mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la cual la empresa actúa				
Promover beneficios más allá de los requeridos por la ley para los empleados				

26. Señale las prácticas que son desarrolladas en su organización

	Regularmente	Una o dos veces al año	Todavía hace parte sólo de la planificación	No hace parte de los planes de la organización
Inversión social, desarrollo local y generación de ingresos hacia las comunidades del entorno				
Protección del medio ambiente, protección de áreas degradadas y / o ecosistemas, la reforestación, plantación de árboles, protección de manantiales, la preservación de la fauna, etc.				
Inclusión de proveedores locales y de tamaño pequeño en la cadena de producción				
Promoción de la diversidad en el trabajo (género, etnia, racial, edad, discapacitados, etc.)				
Programa de voluntariado de la organización con inclusión de los trabajadores en la planificación y ejecución de las acciones.				
Publicación de informes de sustentabilidad.				
Inclusión de criterios sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los gerentes				
Desarrollo de productos y servicios específicos para la inclusión de consumidores de bajos ingresos				
Difusión de mensajes sobre la sustentabilidad de los productos comercializados, su proceso de producción, formas de consumo				

27. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos para la gestión de la sustentabilidad? Marque 1 para lo más importante y 7 para lo de menor importancia

	1	2	3	4	5	6	7
Promover el desarrollo social por medio de la inclusión social y económica de los menos favorecidos							
Contribuir a la transformación de la sociedad mediante el aumento de la conciencia de sustentabilidad pública de la organización							
Difundir los valores éticos en la promoción de la sustentabilidad y ser un referente en el tema							
Asegurar que la producción y el consumo de sus productos y servicios generen un menor impacto en la cadena productiva y en la sociedad							
Generar una ventaja competitiva para el negocio, ampliar el mercado, mejorar la posición estratégica en la sustentabilidad							
Administrar los intereses de los públicos estratégicos y coordinar la atención de las demandas y objetivos estratégicos del negocio							
Desarrollar nuevos productos y procesos orientados a la sustentabilidad							

28. La organización produce todos los años el informe de sustentabilidad?

- a.  Sí
- b.  No, por qué?.....

29. Señale 5 impactos y efectos que se espera de la comunicación en relación a la práctica de sustentabilidad en su organización:

- a.  Atraer talentos
- b.  Crear consciencia colectiva de que la sustentabilidad es un valor positivo para la organización
- c.  Fidelizar clientes
- d.  Favorecer el involucramiento e identificación de los trabajadores con la estrategia de la organización
- e.  Fortalecer marcas y mejorar la reputación positiva
- f.  Generar valor de mercado y diferenciar la organización de la competencia
- g.  Motivar diálogos y vínculos con los públicos estratégicos
- h.  Promover nuevos negocios basados en los tres pilares de la sustentabilidad: medioambiente, social y económico
- i.  Promover buena voluntad de los líderes hacia el proceso de sustentabilidad.