

Características de la Comunicación para la Sostenibilidad (CS) en empresas multinacionales en Colombia incluidas en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (2019)

Manuela Alejandra Polo Navas

Universidad de La Sabana

2020

Notas del autor

Manuela Alejandra Polo Navas, Facultad de Comunicación Social, Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.

Manuela Alejandra Polo Navas se encuentra actualmente en la Facultad de Comunicación Social, Universidad de la Sabana.

La correspondencia en relación con este trabajo de grado debe dirigirse a Manuela Alejandra Polo Navas, Facultad de Comunicación Social, Universidad de la Sabana. Correo electrónico manuelapona@unisabana.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
1. Planteamiento del problema de investigación.....	17
1.1 Pregunta de investigación.....	24
2. Objetivos.....	25
2.1 Objetivo general.....	25
2.2 Objetivos específicos.....	25
3. Estado del arte.....	26
3.1 Estudios sobre la relación Comunicación y sostenibilidad y comunicación para la sostenibilidad.....	27
3.2 Estudios relacionados con sostenibilidad corporativa.....	38
4. Marco Teórico.....	47
4.1 La organización en la perspectiva sistémica y compleja: autopoiesis y complejidad en la organización.....	47
4.2 Teoría de los sistemas desde Niklas Luhmann.....	61
4.3 De la comunicación estratégica a la Comunicación para la Sostenibilidad.....	72
4.4 Comunicación para la Sostenibilidad (CS).....	74
4.5 Características de la comunicación para la sostenibilidad.....	83
5. Metodología.....	90
5.1 Método y enfoque de la investigación.....	90
5.2 Alcance de la investigación.....	91
5.3 Muestra.....	91
5.4 Técnicas de recolección de información.....	93
5.5 Técnica para análisis de la información proveniente de entrevistas.....	94
5.6 Categorías de análisis.....	95
5.7 Niveles de valoración de cumplimiento de las características de la comunicación para la sostenibilidad.....	99
5.8 Instrumentos.....	99
5.9 Fases del proceso metodológico.....	100

6. Resultados.....	101
6.1 Resultados Fase Entrevistas semiestructuradas.....	101
6.2 Resultados Fase Informes de Sostenibilidad.....	127
6.3 Resultados Fase noticias en sitio web.....	170
7. Discusión y análisis	195
8. Conclusiones.....	213
9. Referencias.....	220

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Autopoiesis y complejidad en las organizaciones	51
Figura 2. Realidad corporativa según Manucci.....	59
Figura 3. Elementos de la complejidad desde Niklas Luhmann.....	66
Figura 4. Factores clave de la sostenibilidad.....	78
Figura 5. Comunicación para la sostenibilidad.....	82
Figura 6. Aportes de las características de la CS a la organización.....	87
Figura 7. Características de la comunicación para la sostenibilidad.....	89
Figura 8. Redes semánticas característica confianza hacia el enfoque sostenible de la organización.....	110
Figura 9. Redes semánticas característica revelación sostenible.....	113
Figura 10. Redes semánticas característica diálogo sostenible.....	116
Figura 11. Redes semánticas característica promoción.....	119
Figura 12. Redes semánticas característica capacidad de respuesta de la organización al entorno.....	121
Figura 13. Redes semánticas características gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad.....	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de conceptos sobre Comunicación para la Sostenibilidad (CS).....	80
Tabla 2. Características de la Comunicación para la Sostenibilidad.....	88
Tabla 3. Empresas objeto de estudio.....	92
Tabla 4. Selección de participantes y tipo de documentación según técnicas.....	92
Tabla 5. Categorías de análisis.....	95
Tabla 6. Propósito superior y concepto de sostenibilidad por empresa.....	105
Tabla 7. Valoración de cada característica de la CS en las empresas analizadas.....	126
Tabla 8. Valoración de cada característica de la CS en las empresas analizadas.....	170
Tabla 9. Valoración de cada característica de la CS en las empresas analizadas.....	192
Tabla 10. Empresa de energía.....	193
Tabla 11. Empresa de retail.....	193
Tabla 12. Empresa de procesamiento de alimentos.....	194
Tabla 13. Contraste de resultados por cada empresa e instrumento aplicado.....	194

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Índice Dow Jones de Sostenibilidad.....	226
Anexo 2. Respuestas a entrevistas semiestructuradas de cada directivo entrevistado.....	227
Anexo 3. Matriz de observación resultados fase noticias.....	228
Anexo 4. Noticias que se tomaron en cuenta para el análisis de contenido de este tipo de textos.....	229

Resumen

Los crecientes daños que enfrenta el planeta como, por ejemplo, la contaminación y sobreexplotación de recursos naturales, por nombrar algunos, producto del ejercicio de diversos actores de la sociedad, están siendo cada vez más visibles y, por esto, diferentes sectores de la misma están implementando iniciativas que le apuntan a tener un impacto positivo y un mayor equilibrio desde la triple cuenta de la sostenibilidad: el ámbito ambiental, social y económico. En este contexto, las organizaciones están llamadas no solo a asumir su responsabilidad frente a la crisis que enfrenta el planeta sino a desarrollar iniciativas que motiven a otros sectores para que se comprometan con el cambio y con el cuidado responsable de los recursos. Partiendo desde esto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las características de la Comunicación para la Sostenibilidad (CS) en tres empresas multinacionales en Colombia incluidas en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, en el año 2019. Para lograr lo anterior, se realizó una investigación descriptiva de tipo cualitativo, se realizaron y analizaron entrevistas semiestructuradas, y se hizo un análisis de contenido a los informes de sostenibilidad y a las noticias en página web de las empresas objeto de estudio. Los hallazgos permitieron concluir que, si bien las compañías no trabajan de forma consciente el concepto de CS, están implementando acciones desde la comunicación que le apuntan a las características que propone la Comunicación para la Sostenibilidad. No obstante, lograr que estos aspectos trasciendan a todos los sectores y a las diferentes empresas que operan en Colombia, resulta ser un reto. Por ello, se hace necesario que, desde la academia y las mismas organizaciones, se desarrolle y se impulse mucho más esta perspectiva que no solo cobija la estrategia de una empresa, sino que impacta la forma como esta se relaciona con su entorno, permitiendo un mayor equilibrio en todos los niveles. En este sentido, la Comunicación para la sostenibilidad, se constituye en un conjunto de esfuerzos articulados entre diferentes actores y sectores de la sociedad para lograr mejores condiciones para la vida y el planeta, y resulta pertinente que sean las empresas las que evidencien de manera significativa este compromiso.

Palabras clave: comunicación para la sostenibilidad, comunicación sostenible, comunicación y sostenibilidad, sostenibilidad, multinacionales.

Abstract

The growing damage that the planet faces, such as pollution and overexploitation of natural resources, to name a few, as a result of the exercise of various actors in society, are becoming increasingly visible and, therefore, different sectors of society are implementing initiatives that aim to have a positive impact and greater balance from the triple bottom line of sustainability: the environmental, social and economic aspects. In this context, organizations are called upon not only to assume their responsibility in the face of the crisis facing the planet, but also to develop initiatives that motivate other sectors to commit to change and responsible care of resources. Based on this, this work aims to analyze the characteristics of Sustainability Communication (SC) in three multinational companies in Colombia included in the Dow Jones Sustainability Index, in 2019. To achieve this, qualitative descriptive research was carried out, semi-structured interviews were conducted and analyzed, and an analysis of the content of the sustainability reports and news on the websites of the companies under study was made. The findings allowed us to conclude that, although the companies do not work consciously on the concept of SC, they are implementing actions from the communication pointing to the characteristics proposed by the Sustainability Communication. However, ensuring that these aspects transcend all sectors and the different companies operating in Colombia is a challenge. Therefore, it is necessary that, from the academy and the same organizations, this perspective is developed and promoted much more, which not only covers the strategy of a company, but also impacts the way in which it relates to its environment, allowing a greater balance at all levels. In this sense, Sustainability Communication is a set of efforts articulated between different actors and sectors of society to achieve better conditions for life and the planet, and it is relevant that companies are the ones that significantly demonstrate this commitment.

Keywords: sustainability communication, communication and sustainability, sustainability, multinational companies.

Introducción

Características de la Comunicación para la Sostenibilidad (CS) en empresas multinacionales en Colombia incluidas en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (2019)

El entorno en el que se mueven las organizaciones de hoy es complejo y se caracteriza por una realidad en la que el medio ambiente sufre las consecuencias de operaciones y procesos industriales ineficientes. Así, el uso indiscriminado de materias primas, el desperdicio, la sobreexplotación de recursos naturales, han hecho que las empresas aumenten su atención hacia la sostenibilidad como una condición no solo para mantenerse en el mercado sino para continuar en el futuro.

La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo definió la sostenibilidad como “una actividad de desarrollo económico que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, p. 39) y esto se debe dar integrando la economía, el ambiente y la sociedad de una forma equilibrada. A su vez, tiene una perspectiva de largo plazo debido a que la relación entre estos tres aspectos no debe comprometer la supervivencia de futuras generaciones (Morandín, Contreras, Ayala & Pérez, 2018).

Partiendo de esta preocupación mundial y de la creciente exigencia de diferentes sectores de la sociedad por el cuidado y respeto por el ambiente, así como por unas relaciones más equilibradas con el entorno, en pleno siglo XXI, el concepto de sostenibilidad cobra más fuerza, convirtiéndose en una perspectiva adoptada por diferentes organizaciones para poder hacer frente a un mundo cambiante y con innumerables retos como el actual. En este punto, la comunicación

cumple un papel fundamental teniendo en cuenta que contribuye a que las relaciones de las organizaciones sean equilibradas y armónicas con su entorno; aumenta la participación y diálogo entre diferentes actores y permite identificar escenarios de cambio, pero además promueve valores como la sostenibilidad, la transparencia, la justicia, haciendo que la sostenibilidad permee no solo a las empresas sino a diferentes sistemas en su conjunto (sociedad, sectores, etc.). Así, hablar de comunicación para la sostenibilidad (CS), como la posibilidad y mecanismo para fortalecer organizaciones y sociedades sostenibles es pertinente hoy más que nunca, cuando como seres humanos hemos demostrado nuestra capacidad de transformación y deterioro del entorno, con sus respectivas consecuencias para el presente y el futuro del planeta y de nosotros como especie.

En este sentido, así como es relevante evaluar y medir la sostenibilidad, también lo debe ser en su dimensión comunicativa. Es por ello por lo que, este trabajo, sin pretender ser aún un modelo de medición, busca una aproximación a lo que podrían ser las principales características observables que debe tener la comunicación orientada hacia la sostenibilidad y de esta manera, proporcionar herramientas que permitan a las empresas mejorar su gestión comunicativa en coherencia con su enfoque sostenible.

Por otra parte, resulta importante mencionar que este trabajo aporta a los estudios en comunicación estratégica debido a que la sostenibilidad involucra un propósito estratégico con perspectiva de largo plazo que intenta pensar y planear las actividades comunicativas y las relaciones de la organización con su entorno en consideración con las dimensiones ambientales, sociales y económicas y sus objetivos organizacionales.

Asimismo, la investigación que aquí se desarrolla pretende proponer un conjunto de características base para el análisis de la comunicación para la sostenibilidad (CS). Este conjunto

de elementos fue producto del estudio y revisión de diferentes investigaciones, referentes teóricos y metodológicos, y se constituye en un primer insumo para quienes quieran revisar su gestión comunicativa de cara a esta exigencia global de ser sostenible.

De esta manera, las diferentes características previamente identificadas son sometidas a examinación en tres grandes empresas, elegidas por estar incluidas dentro del Índice Dow Jones de Sostenibilidad y por su presencia en Colombia. Para ello, se partió de una primera revisión documental acerca de investigaciones y diferente literatura referente a comunicación sostenible; comunicación y sostenibilidad y sostenibilidad corporativa. Adicionalmente, en el marco teórico se desarrolló la concepción de la organización desde las perspectivas sistémica y compleja, haciendo énfasis en autopoiesis y complejidad para explicar las características de los sistemas y el entorno desde las que se puede explicar la CS. Lo anterior fue complementado con el aporte de la teoría de la comunicación estratégica, dando lugar en una primera medida a la identificación del concepto de CS, y luego a sus principales características.

A partir de lo anterior, se examinaron dichas características en las empresas objeto de estudio, a partir de un enfoque cualitativo, buscando con ello, determinar el grado de evidencia de cada característica en la comunicación de dichas organizaciones.

Al final del trabajo, se evalúan las tres empresas, se analizan los resultados comparativamente, y se proponen líneas de acción futuras para otras organizaciones que decidan adoptar la perspectiva de la sostenibilidad y hacerla visible a través de su gestión de comunicación.

Para el desarrollo de todo lo anterior, el presente trabajo está estructurado de la siguiente manera: la primera parte, muestra las investigaciones que se han realizado en los últimos años

acerca de la comunicación para la sostenibilidad y sostenibilidad en el ámbito organizacional. La segunda, hace referencia al marco teórico que estudia a las organizaciones desde la perspectiva sistémica y compleja donde se resaltan aspectos como la autopoiesis, explicados desde Maturana y Varela (1994), y la complejidad con la perspectiva de Edgar Morin (2001). Asimismo, se toma la teoría general de los sistemas sociales de Niklas Luhmann (1984) para argumentar la relación entre las organizaciones como sistemas vivos con la comunicación para la sostenibilidad.

Posteriormente, se explica la comunicación estratégica y los elementos que de esta tiene la comunicación para la sostenibilidad y en este punto se ahonda en la evolución del concepto de CS, para hacer una síntesis según los puntos en común y de diferencia de diversos autores. En la tercera parte se expone la reconfiguración que se hace desde los principios indicados por McDonagh (1998) como una aproximación para pensar la CS, y se complementan con los elementos principales de lo planteado por diversos autores para presentar siete características de la CS que debería tener toda gestión de comunicación que apunte a aportar a la perspectiva de la sostenibilidad. La cuarta parte hace referencia al método y enfoque de investigación, su alcance, muestra, técnicas de recolección de información y categorías de análisis. Posteriormente, se indican las fases del proceso metodológico. La quinta parte indica los resultados de lo encontrado en los contenidos analizados; la sexta, la discusión, donde se contrastan los hallazgos con lo propuesto en el marco teórico y lo analizado en estado del arte, y finalmente, la séptima parte explica las conclusiones a las que llegó esta investigación y se dan algunas recomendaciones para las compañías que quieran orientarse hacia la CS desde su gestión.

De otro lado, se hace la aclaración a los lectores que en el trabajo se desarrolla el concepto de sostenibilidad y no de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), debido a que si bien se trata de conceptos complementarios estos constituyen enfoques diferentes pues el

primero es una dimensión -según diversos expertos- más amplia, estratégica y abarcante que presenta otras condiciones y que obliga a las organizaciones, y otros actores de la sociedad como, por ejemplo, gobiernos, ciudadanos y ONG, a que se muevan en ese horizonte, además es necesaria para que las organizaciones actúen en relaciones de coexistencia con el entorno. Asimismo, esta tiene una visión a largo plazo y busca el impacto en las esferas social, económica y ambiental donde hay un esfuerzo colectivo. En contraste, la RSE se realiza en función de las empresas ya que se lleva a la práctica con el propósito de acercarlas con sus comunidades para articular el ente empresarial con el ente social. Además, las organizaciones realizan acciones de RSE desde su autonomía (Yepes et al, 2007). A fin de concluir, algunos expertos que han analizado las diferencias entre los dos conceptos, defienden que la RSE puede ser vista como un medio y la sostenibilidad como el fin al que quiere llegar la sociedad.

Justificación

Realizar un análisis sobre las características principales de Comunicación para la Sostenibilidad (CS) que se evidencian en la gestión comunicativa de empresas multinacionales que operan en Colombia y que se encuentran incluidas dentro del Índice Dow Jones de Sostenibilidad 2019, resulta relevante debido a que la preocupación por la sostenibilidad, que abarca el aspecto ambiental, social y económico, cada vez más involucra nuevos actores, entre ellos, las empresas y con estas, la creciente necesidad de responder a las demandas de una sociedad cada vez más exigente y preocupada por el medio ambiente y el planeta; basta con ver las grandes manifestaciones en el mundo en los últimos años, impulsadas principalmente por jóvenes que abogan por la protección y conservación del planeta y de sus recursos.

De esta manera, hablar de sostenibilidad se ha convertido en el tema de los gobiernos, de la ciudadanía y de las empresas. Es por ello, que pensar la sostenibilidad también involucra el cómo se está comunicando y relacionando la organización con todos estos actores y sectores también interesados en el mismo propósito.

Así, en la organización de hoy, la comunicación aparece como actividad y proceso determinante para que las relaciones de la organización sean armónicas y equilibradas con su entorno, es por ello, que hablar de Comunicación para la sostenibilidad (CS) y de cómo las empresas que han incluido la perspectiva de la sostenibilidad en su negocio la desarrollan, se convierte en un aspecto que puede servir de ejemplo para otro tipo de negocios y organizaciones, que quieran avanzar con prácticas de gestión de la comunicación de cara a este compromiso que demandan la sociedad y el mundo de hoy.

Como parte de este interés, la presente investigación propone un conjunto de características, extraídas del análisis de diferentes documentos y referentes conceptuales, teóricos y metodológicos, sobre los cuales se pretende constatar y analizar de qué manera las empresas objeto de estudio (multinacionales que operan en Colombia), a través de su comunicación se acercan a dichas características.

En la actualidad los temas de sostenibilidad cobran cada vez más fuerza e involucran la mayor parte de las actividades humanas y organizacionales (productivas, económicas, sociales, culturales, entre otras), lo que hace que temas como la comunicación para la sostenibilidad se conviertan en un área de interés, debate y estudio permanente para el desarrollo organizacional y humano, así como para el futuro del planeta y el de nuestra propia especie. No obstante, se considera que aún siguen siendo pocas las disciplinas (la administración, la psicología, el marketing, entre otras), las que han logrado integrar las cuestiones medioambientales, sociales y económicas de la sostenibilidad en sus estudios, con mayor relevancia en las últimas cuatro décadas (Popescu, Corbos, Comănescu, & Bunea, 2017). Es así como en el caso de la comunicación, existen vacíos en la literatura frente al papel de esta en relación con la sostenibilidad y, más aún, si se trata específicamente de la CS en el mundo. Y aunque en las últimas décadas hay presencia de diferentes investigaciones que se aproximan al tema, aún sigue siendo precaria la información hallada desde la perspectiva de la comunicación, lo que hace aún más relevante examinar este fenómeno.

En Colombia, y en los países de habla hispana la revisión es aún más incipiente. No obstante, se debe señalar que existen algunos acercamientos realizados desde la denominada comunicación ambiental y la educación ambiental; a este respecto se destacan estudios realizados en España y México, abordando el tema desde el análisis de los medios de comunicación,

evidenciando escaso abordaje de temas sostenibles. Asimismo, otro grupo de estudios, evidencian un mayor interés en la relación comunicación, educación y medio ambiente (Román & Cuesta, 2016); siendo limitado el trabajo o análisis en relación con la comunicación para la sostenibilidad.

Esta investigación aporta a los estudios existentes sobre la comunicación estratégica teniendo en cuenta que la comunicación para la sostenibilidad engloba un espectro amplio de características, factores, sujetos, prácticas y procesos, entre otros, con perspectiva de futuro, que como ya se mencionó han sido poco abordados y que frente a todos los retos que vive la humanidad, cobra aún más relevancia.

El estudio acá presentado plantea una visión diferente a lo que se ha trabajado en materia de comunicación ambiental o ecológica, debido a que integra la dimensión social y económica dentro de sus componentes. Así, las diferentes características propuestas y constatadas en el presente estudio, además, aportan una nueva vertiente a los estudios de comunicación estratégica desde la CS; así en la medida en que se sigan definiendo y revisando, se podrá en el futuro modelar y evaluar la contribución que puede hacer la gestión de la comunicación a la sostenibilidad de la empresa y su entorno, puesto que el aspecto sostenible involucra un propósito estratégico con perspectiva de largo plazo que intenta pensar y planear las actividades comunicativas y las relaciones de la organización con su entorno en consideración con las dimensiones ambientales, sociales y económicas y sus objetivos organizacionales. Esto implica que las organizaciones al asumir su rol de ciudadanía también deben reflejar su responsabilidad con la sociedad y el ambiente, lo que conlleva a una nueva visión para hacer y pensar sus operaciones y para diseñar su comunicación y estrategias de relacionamiento con el ambiente, principalmente, sin poner en riesgo el futuro de nuevas generaciones y del planeta.

1. Planteamiento del problema de investigación

Cada vez son más crecientes y evidentes los daños que enfrenta el planeta producto de los diferentes cambios climáticos y de la degradación del entorno. Si bien, la lista de los problemas medioambientales puede llegar a ser muy extensa, organizaciones no gubernamentales preocupadas por el tema plantean diferentes categorizaciones. Por ejemplo, Oxfam Intermón (2017), propuso cinco grandes categorías que engloban estos daños, destacando la desaparición de fuentes hídricas, la contaminación, la deforestación, la sobreexplotación de los recursos naturales y el uso de fertilizantes químicos y métodos artificiales de cultivo, entre los más destacados, y como consecuencia de ello, los movimientos migratorios, las crisis alimentarias, las nuevas enfermedades. En sus análisis dicha organización también señala que los problemas ambientales deben verse de manera interrelacionada, dado que como consecuencia de estas situaciones se impactan dimensiones sociales, políticas, económicas, entre otras, que en últimas afectan en mayor o menor medida a las personas, su salud y bienestar.

Desde otra perspectiva, también se vuelve relevante encontrar cada vez más iniciativas impulsadas desde diferentes actores entre grupos sociales, consumidores, hasta las mismas empresas, buscando fomentar proyectos sostenibles, generar mayores inversiones sociales, nuevas formas de enfrentar los cambios globales, y reducir los daños al planeta (RobecoSAM, 2018). Es así como la industria, la sociedad, los gobiernos, entre otros actores, intentan avanzar en ese propósito. Uno de estos ejes de acción lo constituyen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, los cuales intentan generar una serie de medidas para disminuir brechas sociales, proteger el planeta y buscar la prosperidad y la paz mundial (PNUD, 2019) y que fueron creados con la colaboración de líderes de gobierno, ONG, instituciones académicas y empresas, entre otros (RobecoSAM, 2018).

Si bien, es mucho lo que aún hay por hacer lo que sí se evidencia es una mayor preocupación por la situación y un cambio de pensamiento frente a lo ambiental y particularmente hacia la sostenibilidad, que se constituye en reflexión y discurso de los últimos años. Es así como la sostenibilidad plantea la relación de los seres humanos con el ambiente, con otras personas y, en general, con el entorno. La sostenibilidad además de plantear las relaciones humanas con la naturaleza también considera aspectos como el equilibrio, la armonía y con ello, prácticas y comportamientos que evidencien cuidado y respeto por los recursos, el ambiente, la comunidad y la economía. En este sentido, podría decirse que la idea de sostenibilidad ha estado presente en diferentes generaciones que han intuido la necesidad de preservar los recursos para las generaciones futuras (Luffiego & Rabadán, 2000) y, en consecuencia, ha sido parte de las preocupaciones de la humanidad por el entorno y por su propia evolución.

No obstante, se ha mencionado que el **concepto de sostenibilidad** aparece como tema de interés global en el contexto de las Naciones Unidas en 1987, a través del informe Brundtlan en el que se reconoce el tema ambiental como un aspecto de orden mundial que integra la economía, el ambiente y la sociedad y su equilibrio entre los tres, toda vez que involucra la perspectiva de largo plazo, en tanto, esa relación no comprometa la supervivencia de futuras generaciones (Morandín et al., 2018). Esta perspectiva llegó a incluir como parte de la agenda pública el concepto de sostenibilidad como aspecto clave de las naciones (Carr, 2018).

En este mismo año, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo dio un primer acercamiento hacia el término declarando que “es una actividad de desarrollo económico que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (WCED, 1987, p. 39).

Complementariamente, Portney (2015), destaca que la sostenibilidad parte de encontrar un estado en el que la Tierra apoye a la población humana y al crecimiento económico sin que esto signifique una amenaza para la salud de los humanos, los animales y las plantas. Frente a lo anterior el autor propone una premisa básica sobre el que se basa el concepto y es que “los recursos de la Tierra no se pueden usar, agotar y dañar indefinidamente” (Portney, 2015, p. 4). Esto, evidencia la necesidad de considerar que los recursos naturales con los que se cuenta son limitados y su explotación sin responsabilidad puede poner en riesgo la misma especie humana. De esta manera, la sostenibilidad “solo puede lograrse mediante la protección simultánea del medio ambiente, la preservación del crecimiento y el desarrollo económico y la promoción de la equidad” (Portney, 2015, p. 6).

Carr (2018) considera que para el abordaje de la sostenibilidad se debe desarrollar “un enfoque multidimensional y multinivel para crear formas de vida orientadas hacia el futuro que equilibren la actividad humana y los procesos de vida silvestre a lo largo de marcos de tiempo a largo plazo” (p. 6).

De esta manera, la sostenibilidad es una cuestión sobre el cual hablan diferentes actores de la sociedad como el gobierno, las empresas públicas y privadas y la gente del común, entre otros, y tiene gran acogida en los discursos de la esfera pública de la actualidad. Así, la preocupación por el tema ha provocado la generación de diferentes organismos de protección, asesoría o evaluación de la sostenibilidad para la sociedad, las organizaciones o los países. Dentro de este grupo, se encuentra la Iniciativa de Reporte Global (Global Initiative Reporting GRI, por sus siglas en inglés) que tiene como objetivo que las organizaciones evalúen su desempeño económico, ambiental y social por medio de la elaboración de memorias o reportes de sostenibilidad a través de los lineamientos estandarizados que propone (Global Reporting,

2019). Este es el estándar de revelación de prácticas de sostenibilidad más influyente a nivel global, de acuerdo con autores como Polanco, Ramírez y Orozco (2016), entre otros, que así lo reconocen y se identifica como una organización pionera en reportar la sostenibilidad desde el año 1997 (Global Reporting, 2019). Esta guía presenta indicadores de desempeño de empresas en materia de sostenibilidad con enfoque mixto. El GRI, busca que “los negocios y los gobiernos a nivel mundial entiendan y comuniquen su impacto en asuntos críticos de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, gobierno y el bienestar social” (Global Reporting, 2019).

Sumado a lo anterior, se encuentran diferentes índices bursátiles de sostenibilidad, que originalmente son herramientas desarrolladas para orientar en sus decisiones a los Inversores Socialmente Responsables, pero que, a su vez, sirven como referencia a diversos los grupos de interés de la organización (Olcese, 2009). Algunos de estos índices son especializados en energía limpia y cambio climático y algunos lo hacen por países (Paternoster, 2011). Entre los anteriores se destacan por ejemplo el Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores, el Índice de Sostenibilidad Empresarial de la Bolsa de Valores de Sao Paulo, Brasil, y el Índice de Sostenibilidad FTSE4good creado por la Bolsa de Valores de Madrid, España (Paternoster, 2011).

Si bien en Colombia aún no existe un índice de sostenibilidad, algunas de las compañías que operan en el país se miden con el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI por sus siglas en inglés). Este monitorea el desempeño económico, social y ambiental de empresas que cotizan y transan sus acciones en las bolsas de valores en 61 países del mundo, según se puede leer en la página web de RobecoSAM. Este índice es realizado cada año en conjunto, y desde 1999, por RobecoSAM, compañía de inversión internacional enfocada en la sostenibilidad, Standard &

Poor's, proveedor mundial de clasificaciones crediticias y el índice bursátil Dow Jones. Desde el 2020 es publicado por S&P Global (SP Global, 2020).

Como se observa, el tema de la sostenibilidad adquiere relevancia en las últimas décadas; y las empresas no solamente están llamadas a asumir su responsabilidad sino también a contribuir a reducir el problema:

Son ellas las que, desde un rol de liderazgo visionario, están en condiciones de identificar espacios precompetitivos a partir de los cuales compartir experiencias y aprendizajes con sus pares, o incluso competidores. También son las llamadas a ejercer su influencia o *leverage* para promover cambios en los estándares de su sector y en especial, en sus cadenas de valor. (RobecoSAM, 2019, p. 8).

Esto parte de un compromiso con el negocio, con todos sus grupos de interés y con un enfoque de negocios, donde la comunicación se convierte en proceso clave y estratégico para la comprensión de lo que significa la sostenibilidad.

Por lo anterior, este trabajo de investigación pretende examinar y analizar desde la perspectiva de las empresas y, particularmente, desde sus propias áreas de comunicación, cuáles son las características de Comunicación para la Sostenibilidad que se evidencian en su gestión comunicativa. Para ello, se han elegido tres empresas multinacionales que operan en Colombia y se encuentran incluidas en el índice Dow Jones (DJSI), (The Sustainability Yearbook, 2019).

Es importante mencionar que la sostenibilidad se ha convertido en uno de los mayores desafíos para las empresas en un mundo cada vez más globalizado y con serias demandas de mayor compromiso social y ambiental. Esto a su vez implica que la empresa deba comprender el contexto en el que se desenvuelve y lograr mayor contribución al mejoramiento de la calidad de

vida de la población y mayores acciones de protección del medio ambiente. Eweje y Perry (2011) explican que los gerentes de las empresas han entendido que para que el negocio que dirigen permanezca en el tiempo, deben proyectarse hacia el futuro basándose en ser sostenibles y para esto:

La agenda ha pasado de 'si' a 'cómo' las prácticas comerciales pueden modificarse para garantizar que contribuyan a formas sostenibles de desarrollo”, y argumentan que “más y más ejecutivos de negocios están de acuerdo en que el comportamiento 'responsable' es ahora una parte esencial de ser una empresa exitosa. (Eweje & Perry, 2011, p. 7).

Eweje y Perry (2011) sostienen que para que se conciba la sostenibilidad dentro de la estrategia del negocio es necesario que haya una evaluación de las mayores consecuencias de la actividad económica y cierta disposición para traducir esta comprensión en acción. Sin embargo, sigue existiendo una gran diferencia en la medida en que esto debe llevar a un replanteamiento radical del propósito de la empresa, por lo que la comunicación presenta un papel fundamental para los propósitos de sostenibilidad de las organizaciones.

De esta manera, al ser la comunicación un proceso que permite equilibrar las relaciones entre el ser humano y su entorno, y aspecto clave de la vida social, se convierte a su vez, en un eje que apalanca los debates actuales sobre el problema ambiental y la sostenibilidad, donde desde luego, las empresas están llamadas a participar.

En consecuencia, investigar sobre la CS a partir de sus características en la comunicación de las empresas estudiadas y cómo estas le aportan al logro de los objetivos organizacionales,

puede servir para inspirar cambios en otras organizaciones, aspecto que también es parte de lo que busca evidenciar este estudio.

A este respecto, es de anotar que existen vacíos en la literatura sobre el tema, aun cuando existen compañías que ya vienen informando sus acciones en sostenibilidad a través de sus reportes de sostenibilidad. Hallazgos como los registrados en el Informe Comunica RSE, 2014, dejan ver que, aunque este tipo de reportes son “la herramienta de gestión más indicada para dar cuenta de los impactos de una organización en la triple línea de resultados (económica, social y ambiental)”, todavía hace falta definir su rol como soporte de comunicación y su valor como instrumento técnico de gestión para así garantizar su impacto (Informe Comunica RSE, 2014).

A partir del panorama expuesto, es necesario considerar que la sostenibilidad, enfocada en el sector privado, se explica desde diversos factores. En palabras de Portney (2015) las compañías de este sector se han preocupado por ser sostenibles debido a la creciente importancia de la “economía verde”, que se basa en realizar negocios responsables con el ecosistema, en proteger el medioambiente y aprovechar la energía, entre otros factores. Lo anterior, desde los procesos que realizan este tipo de compañías para minimizar el impacto negativo en el entorno. Una última razón por la cual este las empresas le han apostado a la sostenibilidad dentro del negocio es que al participar en prácticas comerciales sostenibles se ven representadas en el mundo en general, y esto hace parte del entendimiento de la actualidad de los negocios.

En un contexto como el actual en el que proliferan diferentes mensajes invitando al consumo y al uso desenfrenado de recursos, la comunicación sostenible como campo emergente, (Aparicio, 2016), cobra relevancia para intentar generar contrapeso a esa cantidad de discursos comerciales y lograr un cambio en la mente y comportamiento de las personas y las organizaciones hacia el ambiente y su cuidado, en perspectiva de largo plazo y comprendida

como dimensión compleja, en tanto, se vincula con factores sociales, culturales, ambientales, económicas, entre otras, así como con diferentes actores.

En consecuencia, por todo lo anterior se hace necesario analizar las características que presenta la comunicación para la sostenibilidad en empresas que han asumido un deber público con esta perspectiva. Porque, además, la sociedad permanentemente juzga a las empresas por sus acciones y por su nivel de compromiso social, y en esta medida avala su operación y existencia. Además, se vuelve relevante analizar la comunicación porque es a través de ella que se puede consolidar y fortalecer una sociedad más equitativa, justa y, desde luego, más sostenible.

1.1 Pregunta de investigación

Partiendo desde lo expuesto anteriormente, se presenta la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las características de la Comunicación para la Sostenibilidad que se evidencian en tres empresas multinacionales que operan en Colombia, incluidas en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad del año 2019?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es analizar las características de la Comunicación para la Sostenibilidad en tres empresas multinacionales en Colombia incluidas en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, en el año 2019.

2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 1) Determinar las características más relevantes de la Comunicación para la Sostenibilidad.
- 2) Examinar la existencia y nivel de logro de las características de la comunicación para la sostenibilidad en las empresas multinacionales objeto de estudio en dos vías: desde los directivos de comunicación y/o sostenibilidad y desde los contenidos analizados.
- 3) Analizar comparativamente los resultados entre las empresas objeto de estudio y determinar fortalezas y debilidades en la gestión de la comunicación para la sostenibilidad.

3. Estado del arte

El presente apartado presenta las investigaciones que se han realizado en los últimos años alrededor de la comunicación para la sostenibilidad y temas relacionados. Para este abordaje se organizaron 2 grupos de estudios: a) comunicación y sostenibilidad; b) sostenibilidad corporativa, que en su conjunto plantean relaciones con los dos conceptos, ya sea comunicación para la sostenibilidad, comunicación de la sostenibilidad y comunicación y sostenibilidad, entre otros. Dado que este tema de estudio tiene amplias diferencias teóricas, conceptuales y metodológicas, se extrajeron los artículos e investigaciones más relevantes que pudieran dar un panorama ampliado sobre cómo está siendo trabajada esta temática desde los estudios científicos. Además de lo anterior, para seleccionar estos artículos se realizó una primera revisión en la que se sondeó el tema de interés a través de Google Académico donde la búsqueda arrojó 132 artículos relacionados aproximadamente, a partir de esto se escogieron los más relevantes y aquellos que abarcaran de forma específica los términos “comunicación sostenible” o “comunicación para la sostenibilidad”. Como criterio adicional, para la revisión se seleccionaron artículos publicados por lo menos en los últimos 10 años.

La segunda parte de selección consistió en trabajar con bases de datos especializadas como ScienceDirect, Ebsco y Scopus, donde el primer criterio fue realizar búsquedas en bases de datos internacionales debido a la necesidad de garantizar contenidos de actualidad y relevantes a nivel mundial sobre el tema. Revisando estas bases de datos se escogieron los artículos que cumplieran con los términos descritos anteriormente, por relevancia y donde el periodo máximo de publicación correspondiera a los últimos cinco años. A partir de lo anterior, se seleccionaron los artículos y se organizaron por las categorías temáticas descritas.

3. 1 Estudios sobre la relación Comunicación y sostenibilidad y comunicación para la sostenibilidad

Realizando un análisis de la literatura frente a el desarrollo de la comunicación para la sostenibilidad se encontró que Kilbourne (2004) en el artículo titulado “Sustainable communication and the dominant social paradigm: can they be integrated?” (Comunicación sostenible y el paradigma social dominante: ¿pueden integrarse?) hizo un acercamiento al concepto desde la relación del mercadeo, la publicidad y el medio ambiente. Este autor sostuvo que esta relación comenzó a analizarse desde el año 1970, con un énfasis en el mercadeo y el medio ambiente y se centró en la publicidad en 1990 con el análisis de anuncios dentro del marco para la publicidad verde. Partiendo desde allí, Kilbourne (2004) amplió esas dos áreas de investigación realizando un análisis de la publicidad ecológica y de la comunicación para la sostenibilidad para posicionarlas dentro del paradigma social dominante de la sociedad industrial occidental. Su principal conclusión fue que resulta problemático lograr un consumo sostenible porque su objetivo contradice los elementos básicos del paradigma. Así pues, desde este autor, para que se produzca un cambio significativo a lo largo del tiempo, es necesario desarrollar aún más la teoría de la comunicación para la sostenibilidad y ampliar el conocimiento del funcionamiento del paradigma social dominante de las sociedades industriales occidentales.

Por su parte, Tölkes (2018) en “The role of sustainability communication in the attitude-behaviour gap of sustainable tourism” (El papel de la comunicación sostenible en la brecha actitud-comportamiento del turismo sostenible), planteó como objetivo analizar el papel de la comunicación sostenible en la brecha actitud-comportamiento del turismo sostenible; encontró que las reservas para productos de turismo sostenible permanecen bajas a pesar de que los consumidores han declarado interés en estos. Bajo este panorama, la autora indicó que una

comunicación sostenible efectiva se consolida como la respuesta para reunir la oferta y la demanda de productos de operadores turísticos. La metodología para llevar a cabo esta investigación se basó en realizar entrevistas semiestructuradas con clientes de operadores turísticos certificados. Los resultados demostraron que los entrevistados no percibieron, reconocieron ni comprendieron las características de sostenibilidad de los productos. Para analizar las razones, se utilizó la teoría del valor-creencia-norma para describir cómo y por qué los clientes procesan mensajes de sostenibilidad. Finalmente, la autora concluye que la comunicación para la sostenibilidad es clave para vender de manera exitosa productos de turismo sostenible y su gran hallazgo se centró en que un problema de comunicación entre operadores turísticos y sus clientes explica la brecha entre actitud y comportamiento y que los consumidores no mostraron una actitud hacia la compra de manera sostenible, sino que lo hicieron involuntariamente. Asimismo, la autora desarrolla formas de mejorar la captación de información de sostenibilidad.

En adición a lo expuesto anteriormente, Villarino y Font (2015) en “Sustainability marketing myopia: The lack of persuasiveness in sustainability communication” (Miopía de marketing de sostenibilidad: la falta de persuasión en la comunicación sostenible), conectan el mercadeo con la comunicación sostenible como forma de persuasión. Este artículo, pretende indicar los motivos de las deficiencias en la comunicación sostenible y oportunidades de mejora para la comunicación persuasiva, además, muestra cómo a través de un análisis de contenido de casi 2.000 mensajes de sostenibilidad de empresas de alojamiento galardonadas en sostenibilidad se demuestra que la comunicación sostenible de estas es objetiva y descriptiva. Así, los autores sostienen que la preocupación de las empresas analizadas por comunicar mensajes basados en productos que se centran en sus funcionalidades y no en los beneficios potenciales de construir

mensajes que influyan en los consumidores para comportarse de forma más sostenible es la comercialización de la sostenibilidad de la miopía, es decir, la falta de persuasión en la comunicación sostenible. En ese orden de ideas, los hallazgos de los autores son importantes pues reflejan los tipos de mensajes que empresas del sector hotelero están realizando en comunicación sostenible y las oportunidades de mejora para que esta sea utilizada como una forma de persuasión hacia los negocios, pero también como forma de educar al consumidor.

Consecuente con el análisis de la comunicación para la sostenibilidad, Gustafson y Rice (2016) en “Cumulative advantage in sustainability communication: unintended implications of the knowledge deficit model” (Ventaja acumulativa en la comunicación sostenible: implicaciones involuntarias del modelo de déficit de conocimiento) parten del modelo de déficit de conocimiento, que propone que más información aumenta los niveles de conocimiento público sobre un tema determinado y, por lo tanto, conduce a mejores actitudes y prácticas. No obstante, los autores critican la capacidad de este modelo argumentando que también puede producir un sistema de ventaja acumulativa no intencional. Esto, indicando que la comunicación sostenible es entendida como un aspecto que mejora la brecha entre conocimiento-actitud y práctica (KAP). Así pues, se discuten los efectos negativos del aumento de la desigualdad en la sostenibilidad KAP en la que la comunicación sostenible juega un papel fundamental. La conclusión a la que llegan los autores con esta investigación es que incluso si se observan efectos directos positivos de la comunicación sostenible sobre la media K, A y P por separado, pueden existir y persistir efectos de ventaja acumulativa; por ende, una aplicación de un modelo de déficit de conocimiento de comunicación sostenible que asume un KAP no moderado, consistente, secuencial y homogéneo puede crear efectos no deseados en las formas de aumentar

las brechas de KAP entre grupos, la divergencia continua de KAP dentro de los individuos y los grupos, y aumentar las brechas de divergencia de KAP.

Santos, Lima y Castelo (2016), en su trabajo titulado “Online sustainability communication practices of European seaports”, analizan las prácticas de comunicación sostenible en el sector de puertos (elegido por su impacto directo y sustancial en entornos sociales y físicos). En el trabajo identificaron que en la mayoría de los puertos europeos objeto de estudio, independientemente de la categoría en la que se encuentran, adoptaron prácticas de comunicación sostenible online que, además, son el resultado de las necesidades y presiones institucionales de la sociedad para garantizar armonía, transparencia y una gestión responsable con lo social, lo económico y lo ambiental. Su estudio, fue realizado mediante la metodología de análisis de contenido aplicada a los informes de sostenibilidad divulgados en los sitios web de 186 empresas del sector portuario en Europa. Su investigación permitió evidenciar que a pesar de que la mayoría de los puertos ya han incluido temas de Comunicación Sostenible en sus prácticas de comunicación online, estas varían de un país a otro y requieren aún mayor gestión. Los autores afirman que el comportamiento de una empresa puede afectar el comportamiento de las otras empresas de un mismo sector y, en consecuencia, la gestión de la comunicación de la sostenibilidad puede ser recurso que permita a otras organizaciones adoptar las mismas prácticas y crear patrones de comportamiento similares en un mismo sector lo que podría contribuir a mejorar eficiencia ambiental y social y mayor compromiso con la sostenibilidad (Santos et al., 2015).

Por su parte, el artículo “Organization sustainability communication (OSC): Similarities and differences of OSC messages in the United States and South Korea” (Comunicación sostenible de la organización (OSC): similitudes y diferencias de los mensajes de OSC en los

Estados Unidos y Corea del Sur), realizado por los autores Ki y Shin (2015), brinda una visión global sobre el concepto al hacer un comparativo entre las prácticas analizadas de esos países, pues su objetivo fue comparar y contrastar el contenido de la comunicación sostenible de la organización (OSC) que se mostraron en las páginas web de las 100 mejores empresas en Corea del Sur y Estados Unidos. Los autores, realizaron análisis de contenido de la muestra, así como codificación (esquema de código) de las mismas. Lo arrojado por la investigación demuestra que las organizaciones estadounidenses son significativamente más activas en la comunicación de sus valores o prácticas con respecto a la sostenibilidad organizativa a sus partes interesadas a través de sus sitios web que las de Corea del Sur. Los datos indican que los sitios web de las empresas de Corea del Sur se enfocan en 'armonía', 'patrimonio ambiental', 'gestión empresarial', 'desempeño' para los valores de comunidad y valores de distancia de poder como la información de jerarquía, visión, declaración, y títulos propios de ejecutivos, más que sus homólogos de los Estados Unidos. Sin embargo, las compañías estadounidenses mostraron más valores relacionados con evitar incertidumbre, es decir, información sobre servicio al cliente, navegación guiada y enlace a información más específica. Finalmente, los autores indican que se requiere considerar la influencia cultural de los países en el contenido de comunicación web de OSC. Así mismo, el estudio no considera otras variables que afectan a la OSC, como el tipo de industria, la empresa y el tamaño.

Por otra parte, el artículo “Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: análisis territorial y sectorial”, realizado por Alonso-Almeida, Marimonb y Llachc (2015), tuvo como objetivos identificar cómo ha sido la difusión geográfica y sectorial en Latinoamérica de los informes de sostenibilidad del tipo Global Reporting Initiative (GRI) y comparar este patrón de difusión con el patrón de difusión mundial para identificar similitudes y diferencias y realizar

un pronóstico de la difusión futura en la región. Para esto, los autores realizaron regresiones de los datos disponibles del Global Reporting Initiative en países latinoamericanos utilizando la curva logística como patrón y analizaron los indicadores de concentración y de inestabilidad de las series temporales. La gran conclusión a la que llegaron los autores es que el estándar Global Reporting Initiative ha sido adoptado moderadamente por las empresas en Latinoamérica y existen diferencias significativas en el desarrollo de la responsabilidad social de las organizaciones entre los diferentes países del continente analizados. De otro lado, las limitaciones encontradas consistieron en analizar únicamente datos de publicación de las memorias de sostenibilidad GRI, sin entrar en el contenido proporcionado por dichas memorias tanto en cantidad y, como lo que es más importante, en calidad de información. Por tanto, el próximo paso que los autores propusieron fue analizar el contenido y los motivos que las empresas tienen para la publicación de las memorias de sostenibilidad. Esto evidenció la necesidad de ahondar en la información y la comunicación que comparten las empresas que están reconocidas en índices internacionales asociados a temas de sostenibilidad.

Por su parte, y teniendo una aproximación hacia la región latinoamericana en los esfuerzos de comunicación sostenible, Díaz (2009) en el texto “Cambio climático, consenso científico y construcción mediática. Los paradigmas de la comunicación para la sostenibilidad”, expone la evolución y tendencias de los flujos informativos relativos al cambio climático, haciendo énfasis en la crisis medioambiental, la cual sugiere el desarrollo de una corriente centrada en la comunicación periodística y la innovación sostenible. En ese sentido, el artículo es un referente conceptual que apoya la necesidad de fortalecer la comunicación sostenible, partiendo de la idea de que la comunicación va más allá del análisis del tratamiento de los medios sobre los problemas del cambio climático, a la vez que la sostenibilidad se propone como

un conjunto de soluciones culturales que contribuyen al mantenimiento del patrimonio de la humanidad. Este abordaje, claramente evidencia una perspectiva reflexiva por la dimensión informativa que debe orientar los procesos de comunicación tanto en los medios informativos como en el contexto social y cultural en el que se desenvuelven. El autor, concluye que existe una falta de cobertura mediática frente a temas de sostenibilidad y que es importante hacerlo mediante un discurso, también sostenible, que alcance al conjunto de los argumentos de la actualidad y cree opinión pública, con la consiguiente reducción de la incertidumbre.

Complementariamente, el artículo “Declaring Talloires: Profile of sustainability communications in Australian signatory universities” (Declaración de Talloires: perfil de las comunicaciones de sostenibilidad en las universidades firmantes de Australia) realizado por Zutshi y Creed (2018), describe las comunicaciones de las páginas web de algunas de las universidades australianas sobre iniciativas de sostenibilidad, especialmente, en relación con el significado de la Declaración de Talloires y las diez acciones recomendadas. A partir del análisis de contenido, analizaron los sitios web de los firmantes de Talloires y sus aspectos semióticos y teóricos en el periodo comprendido entre el 2014 y 2015. Dentro de los hallazgos se encuentra que las páginas ejemplifican algunas de las diez acciones acordadas de Talloires en sus comunicaciones públicas, pero cada punto no se enfatiza con la misma prioridad. Este documento, posibilitó la comprensión local y global de las percepciones de sostenibilidad y contribuyó a la bibliografía comparativa de sostenibilidad en la educación superior como un componente de desarrollo de la gestión estratégica.

Por otro lado, el trabajo de Westphal y Scherdien (2013) titulado “Design estratégico na comunicação de sustentabilidade nas embalagens Natura Ekos” (Diseño estratégico en la comunicación de sostenibilidad en los envases Natura Ekos) aborda la comunicación de

sostenibilidad en los envases, por medio de la realización de una investigación empírica, con base en los análisis de los procesos mediáticos de la línea Natura Ekos. Desde el enfoque del diseño estratégico en la perspectiva de la sostenibilidad, se utilizó como objeto de estudio el sistema de representación del embalaje Natura Ekos de Guaraná, de significados simbólicos, en los contenidos, en los contenidos ruidos y redundancias del medio y del mensaje y en los elementos los gráficos en el embalaje, como imágenes, que rescatan la leyenda del guaraná y la memoria de la tribu indígena para agregar valor al embalaje y al producto. Este análisis se basó en las teorías de McLuhan y Frascara. Este artículo desarrolló un análisis teórico-aplicado basado en los procesos mediáticos de la línea Natura Ekos, utilizando como objeto de estudio el embalaje. Aquí se concluyó que la marca comunica de manera asertiva aspectos del guaraná, los indígenas y la selva brasileña en sus empaques y que en lo referente a la comunicación sostenible es necesario que haya un mayor desarrollo del concepto. Por otro lado, como continuación de la investigación, las autoras plantearon que futuros análisis en otros productos de estas y de otras líneas pueden realizarse para la profundización sobre la comunicación de sostenibilidad y su significado simbólico. En ese sentido, se destaca que proyectos como el de Natura, buscan realizar cambios considerables en la sociedad, a partir de repensar la producción y el consumo.

Desde otras perspectivas, el artículo “Corporate communication, sustainability, and social media: It’s not easy (really) being Green” (Comunicación corporativa, sostenibilidad y redes sociales: no es fácil ser (realmente) verde), desarrollado por Reilly y Hynan (2014) analiza cómo 16 corporaciones globales de cuatro diferentes sectores de la industria: minoristas, equipos de tecnología, alimentos / bebidas / tabaco, y bienes de consumo, hacen uso de plataformas de medios sociales y de informes de responsabilidad social corporativa (CSR) para comunicar sobre sostenibilidad. La metodología utilizada para tal fin fue análisis de contenido y permitió concluir

que la comunicación varía según la empresa y la industria con respecto a los tipos de iniciativas de sostenibilidad informadas, métricas empleadas y medios de comunicación utilizados, y que las empresas verdes son más activas que las no ecológicas en redes sociales y abordan temas referentes a la sostenibilidad.

Por su parte, el trabajo titulado “La gestión sostenible y su comunicación en el sector hotelero de la ciudad de Málaga”, de Navarrete (2011), analiza el comportamiento sostenible y la gestión comunicativa de cuatro hoteles cinco estrellas de Málaga, a partir de un análisis comparativo. Para esto se analizaron las herramientas de comunicación y los tipos de acciones sostenibles como un valor diferenciador y competidor. Por medio del análisis de contenido y la encuesta determinaron la importancia que los directivos conceden a la comunicación y a la sostenibilidad, y si son consecuentes con ello en la práctica (Navarrete, 2011). Se concluye que, aunque las empresas hoteleras están interesadas en desarrollar la perspectiva sostenible, falta mucho para llevarlo a la práctica.

Por ejemplo, el trabajo sobre “Sustainable Communication Design Principles - 2.0 Version” (Principios de Diseño de Comunicación Sostenible - Versión 2.0), escrito por Cadarso (2015), propuso el desarrollo de la comunicación sostenible desde el diseño. Así, la autora planteó como objetivo desarrollar los principios, la práctica y el proceso de Comunicación de Diseño Sostenible, para presentar una versión actualizada para la Comunicación Sostenible desde el diseño. A partir del análisis de contenido, pudo concluir que difícilmente es posible evaluar el impacto de los Principios de Diseño de Comunicación Sostenible considerando los sistemas existentes de evaluación y medición, debido a que este impacto es mayormente conceptual. De hecho, las herramientas existentes de evaluación pueden ser insuficientes o inapropiadas. No obstante, puede ser posible evaluar hasta qué punto los nuevos significados transmitidos son

apropiados por los diseñadores y, en última instancia, por los consumidores / usuarios. En ese sentido, el artículo permitió evidenciar la necesidad de establecer un adecuado sistema de evaluación de la comunicación para la sostenibilidad.

Otro artículo que aporta al desarrollo del concepto de comunicación para la sostenibilidad es “Post-Truth: Hegemony on Social Media and Implications for Sustainability Communication” (Posverdad: hegemonía en las redes sociales e implicaciones para la comunicación sostenible) en el que Jacques, Islar y Lord (2019) defienden que las redes sociales no son necesariamente las plataformas adecuadas para comunicar a la sociedad sobre temas de sostenibilidad. Esto se da debido a que existen campañas de desinformación que distorsionan la línea entre los hechos y la falsedad en las redes sociales; asimismo, porque ha habido un cambio en la forma en la que los usuarios en las redes sociales consumen e interactúan con la información que allí encuentran. Para sostener su investigación, los autores se basan en la teoría neomarxista sobre la cual sostienen que la posverdad se explica como una nueva interacción de lucha ideológica bajo la hegemonía capitalista. La metodología utilizada fue mixta y realizaron análisis léxico y análisis del discurso para evaluar 900 comentarios generados por los usuarios de Facebook tomados de tres artículos sobre temas socioambientales publicados por organizaciones de noticias en Estados Unidos. Los resultados de la investigación mostraron que presentar información veraz en lugar de información falsa es insuficiente para hacer frente a la post-verdad. Asimismo, los autores problematizan la noción de que Facebook es un espacio adecuado para el diálogo público y piden un cambio de estrategia para los interesados en comunicar información científica en la esfera pública, pues indican que no se debe partir desde el hecho de que las redes sociales son los canales apropiados para comunicar sobre temas científicos.

En el artículo “The flagship stores as sustainability communication channels for luxury fashion retailers” (Las tiendas insignia como canales de comunicación sostenible para minoristas de moda de lujo) Arrigo (2018) explica que la preocupación por la sostenibilidad es un tema que también ha tocado al comercio minorista de lujo. Bajo este panorama, la investigación de la autora pretende investigar el papel que desempeñan las tiendas insignia para expresar el compromiso de sostenibilidad de las marcas de moda de lujo y para definir las características clave de la comunicación sostenible en la tienda. La metodología utilizada por Arrigo fue investigación cualitativa y para esto propuso un marco conceptual basándose en cómo las tiendas insignia deben diseñarse y gestionarse para mostrar un compromiso hacia el desarrollo sostenible. Los resultados identificaron aspectos distintivos de la comunicación sostenible realizadas dentro y a través de las tiendas insignia y la conclusión a la que llegó la autora es que este tipo de comunicaciones realizadas en las tiendas pueden ayudar a los minoristas de moda de lujo a sensibilizar a los grupos de interés sobre su compromiso de sostenibilidad en los aspectos: ambientales, sociales y económicos. Sin embargo, este tipo de negocios aún tienen un gran desafío en incorporar procesos realmente sostenibles, sobre todo, en cuanto a manufactura.

Los trabajos anteriormente presentados muestran la importancia que viene adquiriendo la comunicación para la sostenibilidad como eje de estudio en diferentes escenarios, contenidos y medios. Aun cuando la investigación sobre el tema evidencia poco desarrollo, lo que sí se logra destacar es que los estudios sobre la comunicación sostenible presentan un importante énfasis en la relación comunicación y empresa, así como el papel de los medios de comunicación digitales (páginas web y redes sociales). Se demuestra entonces que la comunicación para la sostenibilidad como campo de estudio presenta un amplio potencial de abordaje y estudio, en escenarios donde la complejidad y la incertidumbre son la mayor preocupación de las

organizaciones, en este sentido las anteriores investigaciones ratifican que la CS es todavía un concepto que se está desarrollando por lo cual la presente investigación resulta pertinente pues pretende indicar unas características que debe tener la CS y de esta forma aportar al concepto y a su estudio.

3.2 Estudios relacionados con sostenibilidad corporativa

Tejedo (2016), en el artículo “Información de los recursos intangibles ocultos: ¿memorias de sostenibilidad o informe anual?” planteó como objetivos explorar, analizar y determinar la tendencia en la cantidad de información voluntaria suministrada sobre los recursos intangibles ocultos en los informes anuales y en las memorias de sostenibilidad de las empresas cotizadas, incluidas en el IBEX 35, índice bursátil de referencia de la bolsa española, durante un periodo de cinco años (2004-2008). De acuerdo con lo anterior, el análisis pretendió responder a las siguientes preguntas de investigación: a) ¿Están suministrando información sobre el capital intelectual (CI) en el informe anual y en la memoria de sostenibilidad las empresas de la muestra?, b) ¿Ha variado la cantidad de información suministrada en ambos informes a lo largo del periodo objeto de estudio? y c) ¿Cuál es el medio más utilizado por parte de las empresas de la muestra para informar sobre su CI? Para lograr los anteriores objetivos y cuantificar la información del CI suministrada por las empresas de la muestra se elaboraron índices de divulgación empleando la metodología del análisis de contenido. Entre los resultados encontrados más importantes se destacan los siguientes: las empresas divulgan de manera voluntaria información sobre su CI, la información relacionada con la filosofía de gestión de la empresa y la cultura corporativa han sido las más reveladas por parte de las empresas. Las memorias de sostenibilidad han pasado a ser el medio de comunicación más utilizado por las empresas para dar a conocer sus esfuerzos en sostenibilidad (Tejedo, 2016).

Sumado a los hallazgos anteriores, el artículo “El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español”, desarrollado por las autoras Bonilla-Priego y Benítez-Hernández (2016); en este analizaron la transparencia de las memorias de sostenibilidad de los hoteles españoles a través del análisis del proceso de diálogo con los grupos de interés contenido en ellas, entendiendo que el principio de inclusión de estos grupos constituye el punto de partida hacia los principios de materialidad y capacidad de respuesta. Para alcanzar lo anterior, las autoras desarrollaron un análisis de contenido de las memorias de las cadenas y hoteles con mayor tamaño y visibilidad. Encontraron que existe una escasa transparencia en el proceso de determinación de la información para incluir en las memorias, y que es preciso apoyar a las empresas en el análisis de la materialidad y apelar por incrementar los niveles de verificación. Las autoras identificaron obstáculos en la investigación que pueden ser tomados como oportunidades para próximos artículos como la escasez de la información publicada en las memorias analizadas. Adicionalmente, indicaron que en futuros estudios valdría la pena involucrar de una manera más activa a los grupos de interés de las compañías en la investigación y analizar las principales dificultades que afrontan las organizaciones en la implicación de los grupos de interés en los procesos de diálogo.

Desde otra perspectiva, en el estudio “La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación” desarrollado por Burgos (2018), se partió del objetivo de mostrar los diversos aportes sobre la Responsabilidad Social (RS) en el ámbito académico, especialmente desde las áreas de Economía y Administración Empresarial. De esta manera, presentó una visión de la RS, desde una perspectiva interdisciplinaria, analizando los conceptos de entorno, cultura empresarial y comunicación organizacional, institucional o corporativa, para afirmar que la comunicación está directamente relacionada con la RS, y debería

estar considerada en todos los ámbitos de la vida humana. En ese sentido, el artículo presenta aportes teóricos para abordar las relaciones entre comunicación y sostenibilidad, a la vez que expone la situación chilena con relación a los medios de comunicación convencionales.

Asimismo, la autora parte de que la comunicación es un aspecto clave de la RS e indica que “toda institución, organización o empresa, debe comunicarse / informar con su entorno” (Burgos, 2018) y esto no debe hacerse de forma exclusiva con una finalidad publicitaria sino a sus grupos de interés para informar a su entorno sobre la manera en la que hace sus productos y para qué lo hace. Asimismo, el artículo concluye que la RS, el entorno y la comunicación están unidos en el desarrollo de los conceptos.

En otro contexto, el artículo “Analysis of values and communication of the responsible brands. corporate brand strategies for sustainability” (Análisis de los valores y la comunicación de las Marcas responsables. Estrategias de las marcas corporativas en el contexto de la Sostenibilidad), Villagra y López (2013), estudiaron los rasgos de identidad vinculados a la responsabilidad y la sostenibilidad presentes en los mensajes de la comunicación corporativa. A través del análisis de contenido estudiaron los contenidos de comunicación corporativa de 10 empresas. Dentro de las conclusiones logradas, se destacó que las empresas prefieren mantener un perfil bajo al momento de mostrar la responsabilidad social sobre la marca, así mismo utilizan un mensaje similar, centrándose en las iniciativas sostenibles. Asimismo, los autores encontraron que los grupos de interés prestan gran atención a las actividades corporativas debido a que debe haber coherencia con el discurso social. De otro lado, las marcas que son responsables son un punto clave para ayudar a alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Sumado a los artículos mencionados anteriormente sobre los reportes de sostenibilidad, se encuentra “Corporate Sustainability Performance and Assurance on Sustainability Reports:

Diffusion of Accounting Practices in the Realm of Sustainable Development” (Sostenibilidad corporativa Rendimiento y garantía de los informes de sostenibilidad: Difusión de prácticas contables en el ámbito del desarrollo sostenible), en el que Braam y Peeters (2017) brindaron otro punto de vista a lo analizado anteriormente. Aquí los autores analizaron la relación entre el rendimiento de la sostenibilidad corporativa y las opciones de informes de sostenibilidad existentes, basándose en un conjunto de datos de panel de 4.686 empresas cotizadas de 21 países de Europa y América del Norte, durante el período 2009–2014. Esto, teniendo en cuenta que inversionistas y otro tipo de partes interesadas de las empresas cuestionan la credibilidad de la información de desempeño incluida en los reportes de sostenibilidad que estas publican y como resultado, la realización de estos informes se terceriza cada vez más. Sin embargo, la garantía voluntaria de terceros sobre los informes de sostenibilidad puede variar considerablemente en términos de la elección del proveedor de la garantía, así como del alcance y el nivel de la misma. De acuerdo con los autores, las empresas con un desempeño corporativo sostenible superior tienen más probabilidades de contratar a terceros para proporcionar garantías en sus informes de sostenibilidad que las empresas con un rendimiento de sostenibilidad inferior.

En el artículo “Toward Moral Responsibility Theories of Corporate Sustainability and Sustainable Supply Chain” (Hacia las teorías de responsabilidad moral de la sostenibilidad corporativa y la cadena de suministro sostenible) escrito por Jung Ha- Ha-Brookshire (2017), el autor propuso la teoría de la responsabilidad moral de la sostenibilidad corporativa como base para crear organizaciones sostenibles reales. Asimismo, Ha-Brookshire (2017) planteó que las empresas pueden ver a la sostenibilidad como un deber perfecto o imperfecto y dependiendo de esto los objetivos para la sostenibilidad corporativa varían. En ese orden de ideas, si la organización ve la sostenibilidad como un deber perfecto, su objetivo es cumplirlo en todo

momento y bajo cualquier circunstancia. Así pues, el impacto social y ambiental será siempre considerado cuando haya planes para obtener ganancias financieras. Por el contrario, si una organización considera la sostenibilidad como un deber imperfecto, es decir como “algo bueno por hacer”, diferentes empresas pueden tener diferentes opciones sobre qué hacer para lograr sus metas sociales y/o ambientales. Ha-Brookshire propone seis tipos de desempeño de sostenibilidad corporativa, basados en cómo las organizaciones ven la sostenibilidad dentro del espectro de responsabilidad moral y si tienen o no objetivos claros y una estructura bien definida hacia la sostenibilidad. Estos tipos de desempeño que propone el autor son un primer acercamiento hacia la evaluación de la sostenibilidad dentro de las organizaciones que es importante tener en cuenta. Asimismo, esto es planteado tomando a las organizaciones como agentes sociales que tienen responsabilidades morales, donde la sostenibilidad juega un papel fundamental.

Por otro lado, los autores Füsün Küçükbay y Ebru Sürücü (2019) en su artículo “Corporate sustainability performance measurement based on a new multicriteria sorting method” (Medición del desempeño de sostenibilidad corporativa basada en un nuevo método de clasificación multicriterio) proponen un método multicriterio para medir la sostenibilidad corporativa aparte de lo que ya se ha publicado en la literatura como el método balanced scorecard, evaluación del ciclo de vida y el análisis envolvente de datos. Esto lo proponen, teniendo en cuenta que, hasta el momento en que realizaron esta investigación, aún no se había propuesto una metodología de clasificación en el contexto de la medición del desempeño de la sostenibilidad. La metodología propuesta por los autores, el Multimoora Sort tiene la capacidad de evaluar el desempeño de sustentabilidad de la compañía al agregar los diferentes criterios (indicadores económicos, sociales y ambientales) y permitir las comparaciones de acuerdo con el

desempeño de sustentabilidad de las empresas privadas, los municipios y el gobierno. Ayuda a los tomadores de decisiones a comparar las compañías y monitorear su desempeño a través del tiempo. Los usuarios externos e internos de los informes de sostenibilidad pueden clasificar a las empresas para la calificación de bonos, evaluación de stock y evaluación de riesgo de sostenibilidad. De acuerdo con los hallazgos de esta publicación, el Multimoora Sort tiene grandes ventajas para evaluar el desempeño de la sostenibilidad corporativa en la medida en que ofrece simplicidad a los usuarios, tiene eficiencia computacional, es confiable porque considera diferentes perspectivas de evaluación al agregar el método de relación, el método de referencia y el método multiplicativo completo. Por lo tanto, este método agregó funciones de costo y beneficio al mismo tiempo. Adicionalmente brinda la oportunidad de considerar los criterios tanto cualitativos como cuantitativos al mismo tiempo. Esta característica es importante en la medición del rendimiento de la sostenibilidad, ya que se deben tener en cuenta los criterios financieros y no financieros durante la medición del rendimiento. Por último, Multimoora Sort permite evaluar el desempeño de las empresas de forma analítica y sistemática con la asignación de empresas a grupos de éxito (Küçükbay & Sürücü, 2019). La metodología que proponen estos autores demuestra un avance para medir la sostenibilidad en la que se tienen en cuenta indicadores económicos, sociales y ambientales que son las tres áreas que hacen referencia a la sostenibilidad.

Por otra parte, en “Sustainability in the Decision Making Process: A Systematic Review of Literature” (Sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones: una revisión sistemática de la literatura), da Silva y Filho (2020), explican que el concepto de sostenibilidad corporativa, que concibe tres pilares: económico, social y ambiental, representa la evolución de un proceso continuo de ruptura de paradigmas. En medio de esta evolución, dicen los autores, el foco de la

gestión empresarial cambia de una vista unidimensional, donde las acciones se realizan con fines de lucro, a una perspectiva que, además, considera aspectos sociales y ecológicos en el proceso de toma de decisiones. Esta visión plantea un enfoque estratégico, así como una forma innovadora para promover el desarrollo sostenible. Basado en este panorama teórico, este artículo investigó cómo las publicaciones en revistas nacionales e internacionales abordan la relación entre la sostenibilidad y el proceso de toma de decisiones entre 2008 y 2017. De esta forma el propósito de la investigación es aclarar aspectos relacionados con la forma como se ha investigado el problema y proporcionar un análisis para contribuir al logro de objetivos propuestos por las Naciones Unidas en “Transformando nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible”. La metodología utilizada fue un estudio exploratorio, apoyado por revisión sistemática de la literatura. Las conclusiones a las que llegaron los autores es que existen estudios académicos que relacionan a la sostenibilidad corporativa con la toma de decisiones y se evidencia que este tema ganó mayor prominencia en el campo académico en los últimos años. Asimismo, en la literatura analizada se evidenció que en los estudios investigados predominaba la dimensión ambiental del concepto de sostenibilidad propuesto por las Naciones Unidas que se compone de tres dimensiones.

Sumado a los análisis anteriores, los autores Zahid et al. (2019), en el artículo “Nexus between government initiatives, integrated strategies, internal factors and corporate sustainability practices in Malaysia” (Nexo entre iniciativas gubernamentales, estrategias integradas, factores internos y prácticas de sostenibilidad corporativa en Malasia), investigan el impacto de iniciativas gubernamentales, estrategias integradas y algunos factores internos clave sobre las prácticas de sostenibilidad corporativa en empresas públicas de Malasia. Para esto, analizaron datos de 878 observaciones de 12 sectores de las empresas objeto de estudio desde el 2011 al

2013. Los hallazgos de la investigación indicaron una mejora significativa en la sostenibilidad corporativa de las empresas analizadas a lo largo de los años y encontraron que aspectos como: premios relacionados con la sostenibilidad corporativa, el marco de la Iniciativa de Reporte Global (GRI) y la estrategia organizacional impulsan la sostenibilidad corporativa en las organizaciones. Asimismo, la rentabilidad de la empresa, el tamaño y la edad también influyen en el concepto investigado. A pesar de esto, los autores concluyeron que la sostenibilidad corporativa se practica muy poco en las empresas estudiadas, sin embargo, el gobierno se ha encargado de promover que las compañías integren en sus negocios procesos sostenibles. Así las cosas, en el contexto de Malasia, y al ser una economía emergente, el análisis da cuenta de la insipiente de este tipo de prácticas a pesar de que algunos actores de la sociedad han comenzado a apostarle al cambio.

Los estudios revisados destacan la sostenibilidad desde el ámbito corporativo y cómo las organizaciones, de diferentes sectores y países, se preocupan por informar a sus grupos de interés sobre las prácticas de sostenibilidad que están realizando, en su mayoría, mediante la consolidación de informes de sostenibilidad acordes a los estándares internacionales. Asimismo, los artículos presentan algunos hallazgos en común que serán tomados en cuenta para el desarrollo de esta investigación: a pesar de que las organizaciones están haciendo esfuerzos por comunicar las acciones de sostenibilidad que realizan, aún muchas de estas no las presentan con total transparencia y es necesario que se desarrollen instrumentos de verificación y/o medición de la sostenibilidad al momento de comunicar sobre esta. Adicionalmente, todos los artículos concuerdan con la realización de análisis de contenido como metodología para conseguir los resultados de las respectivas investigaciones planteadas.

Finalmente, aspectos como la necesidad de involucrar de una forma más activa a los grupos de interés, el tamaño, sector y la influencia cultural, son importantes a tener en cuenta al investigar la sostenibilidad corporativa en las organizaciones.

Lo encontrado en este grupo de investigaciones demuestra que los informes de sostenibilidad son uno de los contenidos que más utilizan las organizaciones para comunicar a sus grupos de interés sobre sus esfuerzos en sostenibilidad, lo cual es confirmado en el presente estudio al ser estos objetos de análisis. Asimismo, esta investigación ratifica que es necesario involucrar más a los grupos de interés de las organizaciones en lo referente a sostenibilidad.

4. Marco teórico

4.1 La organización en la perspectiva sistémica y compleja: autopoiesis y complejidad en la organización

En este apartado se presenta cómo se entiende la organización desde la perspectiva de los sistemas vivos y complejos y de qué manera su supervivencia va a estar marcada por las relaciones que sostiene con el entorno a fin de comprender el papel que tendría la comunicación sostenible para fortalecer este tipo de relaciones.

Las organizaciones como cualquier tipo de sistema se constituyen en un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí con el fin de cumplir con un propósito. Una organización, sea la que sea implica una serie de relaciones entre sí misma y con el entorno a fin de desarrollar sus objetivos. Este enfoque desarrollado en la década de los 50 por el biólogo Ludwig von Bertalanffy, dio origen a lo que se conoce como la Teoría General de Sistemas (TGS). En palabras del autor:

Dado un determinado objetivo, encontrar caminos o medios para alcanzarlo requiere que el especialista en sistemas (o el equipo de especialistas) considere soluciones posibles y elija las que prometen optimización, con máxima eficiencia y mínimo costo en una red de interacciones tremendamente compleja. (Bertalanffy, 1986, p. 2).

Así, se puede evidenciar que este autor plantea en la TGS que los sistemas desarrollan tareas con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados dentro de un sistema superior al que pertenece y que lo hace dentro de unas interacciones complejas.

La teoría de sistemas en su dimensión interdisciplinaria, y pensada para comprender la organización, permitió reconocer las diferentes características de los sistemas vivos en la

naturaleza y, a partir de ello, comprender sus diversas interacciones con el entorno. Los conceptos y parámetros de los sistemas tales como entrada, salida, retroalimentación, homeóstasis, entropía, información, entre otros, comenzaron a explicar la forma en la que se caracterizan los sistemas. Dentro de este grupo de conceptos básicos asociados a la TGS, se pueden destacar: a) ambiente: como el escenario o el área de sucesos y condiciones que influyen en el comportamiento de un sistema; b) Complejidad: se relaciona con la cantidad de elementos y sus potenciales interacciones y el número de posible estados que asumen; c) entropía: implica la posibilidad de que los sistemas generen de manera progresiva desorganización o desequilibrio; d) equilibrio: en tanto capacidad de alcanzar estabilidad y equilibrio por parte de los sistemas, e) equifinalidad: se refiere a que un “sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final” (Arnold & Osorio, 1998).

De esta manera, una empresa va a generar influencias sobre el entorno, también se verá afectada por el mismo, necesitará mantenerse en estado de equilibrio, estará expuesta a cambios que alteren su estabilidad, buscará de manera permanente, diferenciarse de las demás como mecanismo de subsistencia y desarrollo, y cambiará dependiendo de sus necesidades y sus condiciones, así como de las que provengan del entorno.

Desde la teoría de los sistemas vivos que defienden Humberto Maturana y Francisco Varela en el libro “De Máquinas y Seres Vivos Autopoiesis: la organización de lo vivo” (1994), las organizaciones desarrollan capacidades particulares que, a su vez, le generan autonomía, lo que las hace impredecibles. Esta autonomía se da en la medida en que están en una constante producción de sí mismas, es decir, que se redefinen de manera constante, se reproducen y se mantienen a sí mismas, a esto se le denomina autopoiesis, lo cual es “una condición necesaria y suficiente para que un sistema sea vivo” (Maturana & Varela, 1994, p. 73). Para estos autores, la

autopoiesis es una propiedad básica de los seres vivos, por tanto, la organización como ser vivo también participa de esta característica y a su vez asume las siguientes consecuencias:

Las máquinas autopoieticas son autónomas, es decir, subordinan todos sus cambios a la conservación de su propia organización, independientemente de cuan profundas sean las demás transformaciones que puedan sufrir durante el proceso (...). Poseen individualidad, esto es, por medio de la mantención invariante de su organización conservan activamente una identidad que no depende de sus interacciones con un observador (...). Son definidas como unidades por, solo por, su organización autopoietica: sus operaciones establecen sus propios límites en el proceso de autopoiesis. (Maturana & Varela, 1994, p. 71).

Con esto, las organizaciones son sistemas vivos que son afectadas por el entorno y en esa medida se crean constantemente a sí mismas para mantenerse en el tiempo, en otras palabras, para ser sostenibles.

Siguiendo la propuesta de Maturana y Varela (1994), la autopoiesis implica la capacidad de un sistema de producirse a sí mismo o la continua autoproducción, esto implica también auto organización. Así, esta autoorganización, presenta los siguientes componentes:

- a) producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos; b) mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante; c) capacidad de operar en condiciones diferentes de las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes; d) autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos

constitutivos a sus propias unidades de gobierno; e) presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización; f) capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes (Etkin & Schvarstein, 1995, p. 57).

Ahora bien, al hablar de autonomía y de autopoiesis, es necesario entrar en consideración de lo que significa la incertidumbre para la organización y, con ello, la complejidad. Aquí es clave mencionar que la autopoiesis como capacidad de autoproducción, de recreación, en la perspectiva organizacional supone que la organización al sostener relaciones con el entorno puede verse expuesta al cambio y a las condiciones de impredecibilidad, pero también que está en capacidad de desarrollar respuestas que permitan no solo aprovechar las condiciones del entorno cambiante sino también hacerle frente a dicho cambios.

En este punto, la comunicación como un fenómeno emergente de las relaciones que sostiene la organización con su contexto constituye también un proceso sobre el cual una organización puede propiciar desde su interior formas de respuesta para hacer que las condiciones de dicho entorno le sean favorables o minimizar sus efectos. Sobre este aspecto, el planteamiento que hace Edgar Morin (2001), para entender los cambios a los que se ve expuesto un sistema, conduce a presentar algunas líneas sobre lo que significa la complejidad y cómo esta dimensión puede ser trabajada en las organizaciones a fin de poder potenciar su capacidad de autonomía, su potencial autopoietico y, con ello, poder mantenerse en el tiempo.

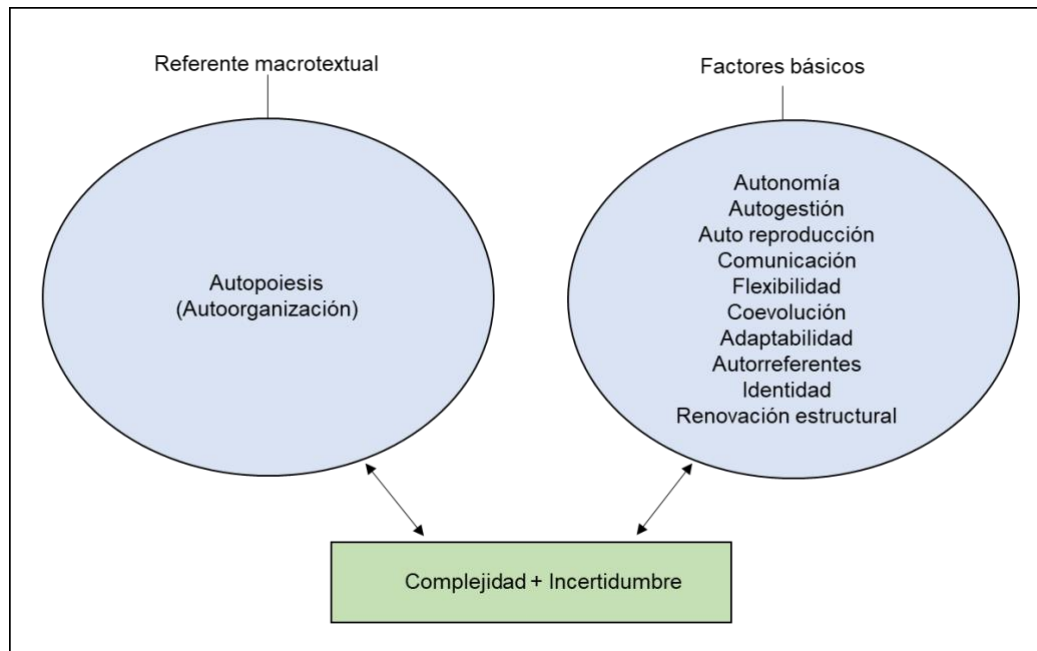


Figura 1. Autopoiesis y complejidad en las organizaciones

Fuente: Maturana y Varela (1994); Morin (2001).

Complementariamente, Morin (2001) plantea que la complejidad es un tejido de constituyentes heterogéneos asociados, que presentan la paradoja de la unidad y la multiplicidad. Así pues, explica, la complejidad es “el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico (...) se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre...” (p. 17).

Como se mencionó en apartados anteriores, y a riesgo de reducir el concepto, podría pensarse que la complejidad se relaciona con las diferentes interacciones y posibilidades de interacción que sostiene un sistema con otro y con su entorno. Esto significa que al tener mayores elementos que interactúan entre sí y con otros, su nivel de complejidad será mayor. En la perspectiva organizacional, la complejidad puede estar determinada por la estructura de la

organización, ya sea a nivel de funciones, roles, conocimientos, procesos, entre otros. No obstante, esta complejidad también está definida en función de las relaciones externas que sostiene la organización. En consecuencia, la complejidad involucra los fenómenos aleatorios, cambiantes, impredecibles. Así, desde la visión del autor, las organizaciones como organismos vivos que se auto organizan y autoproducen, son susceptibles a estas dimensiones de transformación y es allí, donde puede expresar su potencial y su capacidad de adaptabilidad, o su fracaso.

A este respecto, el filósofo explica que además de comprenderse por un sinfín de interacciones y unidades, los fenómenos aleatorios son un aspecto importante de la complejidad ya que ésta está siempre atada al azar, y es aquí donde juega la incertidumbre. Además, está “ligada a una cierta mezcla de orden y de desorden” (Morin, 2001, p.35).

Para entender lo que significa la complejidad y la incertidumbre, el autor también explica el concepto de sistema, que es “una asociación combinatoria de elementos diferentes” (Morin, 2001, p. 22) como lo son, por ejemplo, la sociedad, una célula y una molécula, por nombrar algunos. Asimismo, los sistemas pueden ser cerrados, es decir, que están en estado de equilibrio y que tienen baja interacción (intercambio de energía y materia) con el exterior (como una mesa) y abiertos, que se encuentran en transformación y requieren de constantes intercambios con el entorno para poder mantenerse y sobrevivir (como la constancia de la llama de una vela). Para Morin, este desequilibrio puede resultar paradójico puesto que:

Las estructuras se mantienen mientras los constituyentes cambian; y así es que tenemos no solamente al remolino, o a la llama de la vela, sino a nuestros organismos, donde nuestras moléculas y nuestras células se renuevan, mientras que el conjunto permanece aparentemente estable y estacionario. En un sentido, el

sistema debe cerrarse al mundo exterior a fin de mantener sus estructuras y su medio interno que, si no, se desintegrarían. Pero es su apertura lo que permite su clausura. (Morin, 2001, p. 24).

De esta forma, se puede hacer un primer acercamiento con la realidad de las organizaciones en la medida en que se comprenden como sistemas abiertos que interactúan con el entorno para poder existir y buscan ser sostenibles en el tiempo, sin embargo, y a pesar de esto, no pierden su estructura interna, su autonomía. Así pues, existe un vínculo entre sistema y ambiente debido a que el primero no puede ser comprendido sin incluir al segundo (Morin, 2001). A este respecto, el autor afirma que las relaciones de los sistemas vivos son principalmente de desequilibrio, en otras palabras, de inestabilidad y cambio; por lo cual, los sistemas tienden a desarrollar diferentes capacidades para poder lograr un estado de estabilidad y orden.

Es así como, el concepto de organización desde Morin se plantea como la posibilidad de unión, totalidad e interrelación en los sistemas. Partiendo desde lo anterior, en la organización se dan relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema. En ese orden de ideas la capacidad de organización permite unir de forma interrelacional elementos o eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en los componentes de un todo. Morin destaca una característica importante, de la organización en tanto capacidad del sistema es que: “asegura al sistema una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. En ese orden de ideas, explica el autor, la organización: transforma, produce, reúne, mantiene” (Morin, 1977, p. 126).

Por otro lado, y para entender la importancia de la incertidumbre en las organizaciones, el autor indica que la agitación y el encuentro al azar son necesarios para que exista organización.

De esta forma, orden y desorden son dos nociones que se unen para explicar que, a pesar de que sean aparentemente contradictorios “la relación orden/desorden/organización surge, entonces, cuando se constata empíricamente que fenómenos desordenados son necesarios en ciertas condiciones, en ciertos casos, para la producción de fenómenos organizados, los cuales contribuyen al incremento del orden” (Morin, 2001, p. 58).

Asimismo, y teniendo en cuenta que la complejidad está ligada a un escenario de incertidumbre, es importante entender que si somos conscientes de la complejidad podemos entender que no se puede escapar de la incertidumbre y que no se podrá tener, jamás, un conocimiento total. En palabras de Morin (2001) “la totalidad es la no verdad” (p. 11).

En este punto, vale la pena señalar entonces tres aspectos claves para abordar el fenómeno comunicativo planteado en este trabajo. El primero hace referencia a la **autopoiesis** como capacidad de cualquier sistema y, en este caso, como capacidad de una organización de autoredefinirse para dar respuesta a sus cambios y las condiciones que propone un entorno en constante transformación. Por otro lado, la **complejidad** que podría entenderse como condición y característica de toda organización, en tanto, sus diferentes relaciones e interacciones ya sea a nivel endógeno o de nivel externo (exógeno). La **incertidumbre** como aspecto inherente a las relaciones de una organización, con su entorno; en este sentido, condiciones de cambio que pueden afectar la estabilidad o equilibrio del sistema y con ello, la falta de certeza sobre el futuro.

Adicional a los aspectos anteriores que han servido para explicar la complejidad, Morin (2001) indica que existen tres principios que la distinguen, y que son pertinentes de resaltar teniendo en cuenta que las organizaciones son sistemas con características complejas.

En primer lugar, se encuentra el principio **dialógico** que se caracteriza por asociar dos términos que son antagonistas o yuxtapuestos pero complementarios. Morín (2001) plantea como ejemplo el orden y el desorden, dando cuenta que un aspecto suprime al otro y, al mismo tiempo, podrían ser complementarios el uno del otro, es decir generan complejidad.

También, se encuentra el principio de **recursividad organizacional** que hace referencia a los procesos recursivos en los que “los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce” (Morin, 2001, p. 67), asimismo son procesos según el autor que hacen parte de un proceso cíclico que rompe con la idea de linealidad debido a que el producto es a su vez productor y en esa medida es autoconstitutivo y autoprodutor.

El tercer principio, es el **hologramático** que explica que en la parte está el todo y el todo en la parte, como sucede en los hologramas y en las células de nuestro organismo; a este respecto el autor señala que “en el mundo biológico, cada célula de nuestro organismo contiene la totalidad de la información genética de ese organismo” (Morin, 2001, p. 68). Esta concepción es importante debido a que explica cómo la necesidad de las organizaciones de hacer negocios que les permitan permanecer en el tiempo, es decir de ser sostenibles, nace y se entiende desde la realidad que se está viviendo en el ámbito social, económico y ambiental de ahora. Así pues, podemos dar cuenta de que las empresas se han preocupado por implementar políticas de sostenibilidad debido a las necesidades y realidad del entorno, que las afectan, así como ellas también a este.

Las características de la complejidad descritas permiten comprender a las organizaciones en la actualidad y sus principales dinámicas, al ser la organización un organismo vivo que produce y se autoproduce y que presenta situaciones y escenarios de contraste.

Adicionalmente, la organización se transforma en la medida en que participa e interactúa con su entorno, para existir pues y hacer parte de algo más grande, como explica este autor, “está ubicada en un ambiente exterior que se encuentra, él mismo, integrado en un sistema eco-organizado o ecosistema (Morin, 2001) y esta afirmación conecta con el principio hologramático teniendo en cuenta que el todo está en la parte y la parte en el todo. En las empresas, por ejemplo, esto se evidencia porque ellas mismas tienen sus reglas de funcionamiento y a su vez, participan de las reglas de funcionamiento que establece la sociedad.

En cualquier caso, lo que advierte Morin (2001) frente a su planteamiento sobre la complejidad, es que las organizaciones y la sociedad, deberán dar un cambio a la forma como se están concibiendo y cómo están comprendiendo su realidad, pues de ello dependerá la posibilidad de lograr reducir el fenómeno conexo a la complejidad que se llama incertidumbre y, lograr mantenerse en el tiempo. Sobre esto, el autor señala que:

Esta comprensión de la complejidad requiere un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales. El riesgo, si ese cambio de estructuras mentales no se produce, sería el de ir hacia la pura confusión o el rechazo de los problemas. No está el individuo, por una parte, la Sociedad por otra, la especie de un lado, los individuos del otro, de un lado la empresa con su organigrama, su programa de producción, sus estudios de mercado, del otro lado sus problemas de relaciones humanas, de personal, de relaciones públicas. Los dos procesos son inseparables e interdependientes. (Morin, 2001, pp. 78-79).

Frente a este panorama, y particularmente, desde la orientación de la empresa, Morin (2001) propone que la forma de reducir la incertidumbre y trabajar desde la complejidad es a

través de la “estrategia”, como posibilidad de atenuar el impacto de lo desconocido y proyectarse hacia el futuro.

Considerando los elementos esbozados anteriormente, vale la pena retomar el trabajo de Marcelo Manucci (2008), quien, partiendo de los planteamientos de la complejidad, presenta otra perspectiva para el análisis de esta misma dimensión en las organizaciones. Así, el autor, parte de que el entorno es inestable y, por ende, se vuelve relevante para cada organización, gestionar lo desconocido y lo impredecible. Para Manucci, la realidad es dinámica y compleja y eso hace más inestable el escenario para las organizaciones, por lo que ellas deberán calcular de manera cuidadosa sus movimientos a fin de poder permanecer, adaptarse y cumplir sus objetivos.

Partiendo de esto, el autor sostiene que las organizaciones como sistemas tienen fundamento en la interacción de sus partes y que “la complejidad del contexto depende de la cantidad de actores que participan y de la dinámica de interacción entre esos actores” (Manucci, 2008, p. 8). Así las cosas, para Manucci, tomando el planteamiento de Morin, la complejidad de una organización “no está determinada por su tamaño sino por la dinámica de interacción entre sus partes, es decir por la cantidad de conexiones e influencia mutua que tengan los actores” (Manucci, 2008, pp. 8-9). Para el autor, “la organización necesita de las relaciones, de la interacción con el mercado y la comunidad para mantener funcionando su estructura, para moverse según las condiciones del entorno y responder a determinadas exigencias” (Manucci, 2006, p. 93).

En este sentido, Manucci (2008) indica que debido a esas interacciones y a la complejidad que de ellas se desprende, el contexto actual tanto para las organizaciones como para los individuos está caracterizado por la inestabilidad, la incertidumbre y el cambio; por lo cual, para el caso de las organizaciones, se debe hacer énfasis en la forma en la que estas

interactúan y cómo se preparan para ese cambio y para una posible realidad emergente, “espacio común de intercambio dinámico y complejo que se construye a partir de percepciones e interacción” (Manucci, 2008). Frente a estas condiciones, al igual que Morin, Manucci toma en consideración la capacidad que tiene cualquier organización para gestionar sus relaciones a partir de la comunicación y, particularmente, de la preparación de largo plazo a través de la estrategia.

En esta perspectiva, el autor plantea que la estrategia, tendría como propósito “gestionar realidades compartidas a través de una estructura de significación que le permita a la organización mantener vínculos con diferentes sectores de la sociedad” (Manucci, 2008, p. 13). En consecuencia, esa gestión de vínculos se comprende como la gestión planificada y estratégica de la comunicación. En este aspecto, es clave destacar que, de acuerdo con este autor, la realidad de una organización es la relación de tres dimensiones, que componen lo estratégico, lo operativo y lo ejecutivo, así:

Significados: es la dimensión estratégica que conforma la base ideológica de la realidad corporativa. Los significados definen principios y valores que se manifiestan en los modelos mentales, en la cultura y visión corporativa, entre otros factores constitutivos. **Narraciones:** es la dimensión operativa basada en definiciones que surge en el presente a partir de la interacción de los significados con los sucesos emergentes. Las narraciones definen políticas y modelos que constituyen el marco de referencia que guía las decisiones. **Estructura:** es la dimensión ejecutiva que contiene los sustentos tangibles e intangibles con los que la organización desarrolla su actividad. La estructura está compuesta por recursos y procedimientos que se manifiestan en prácticas formales e informales (Manucci, 2007, p. 17).



Figura 2. Realidad corporativa según Manucci

Fuente: (Manucci, 2007, p. 17).

En este punto es de anotar que, según el autor, los eventos que rodean la organización, en su mayoría están por fuera de ella y, por tanto, por fuera de la construcción social de realidad que posee la misma organización. Por tanto, si la organización sabe leer esos cambios, podrá aprovecharlos a su favor. En consecuencia:

La estrategia es el proceso que permite articular la vigencia de la realidad corporativa con el devenir de los acontecimientos. La incertidumbre y el desconcierto, como estados posibles frente a lo desconocido, están relacionados con el desenvolvimiento de un proyecto en el tiempo. (Manucci, 2007. p. 19).

Sumado a lo anterior, en otro análisis Manucci (2010), sostiene que las organizaciones actuales y del futuro se verán expuestas a la condición de incertidumbre y lo desconocido; por tanto, tendrán que aprovechar sus capacidades, competencias, procesos grupales y corporativos, cultura organizacional y, principalmente, su capacidad comunicativa para enfrentar estos nuevos

escenarios. Consecuente con este planteamiento, Manucci (2006) mencionaba que una organización necesita “una estructura de comunicación fluida con el entorno. Esto le permite mantener sus recursos en sintonía con las exigencias del mercado. La comunicación es interacción. Es lo que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno. Hablamos de vínculo cuando existen interacciones sólidas, continuas y fluidas. Conceptualmente, interacción significa "acción común" (p. 93).

Por esto, explica el autor, es importante pensar lo desconocido como un espacio de intervención en los estados posibles de un sistema y para esto es fundamental posicionarse y entender la nueva realidad en la que los actores están inmersos. De aquí, Manucci argumenta que las organizaciones tienen cinco desafíos en el mundo actual como: prepararse para lo desconocido, crear oportunidades en la inestabilidad, ser competitivos en la inestabilidad, transformar lo cotidiano y entrenarse para tiempos de cambio. Aspectos a tener en cuenta para enfrentarse al escenario actual de complejidad.

De otro lado, y de acuerdo con las concepciones expuestas anteriormente, así como el escenario de incertidumbre e inestabilidad en la que las organizaciones se deben mover en la actualidad, se puede observar que, desde la teoría de los sistemas y la de la complejidad, se demuestra que cada vez más las organizaciones, requieren de procesos de comunicación articulados no solo a sus objetivos sino a sus condiciones de contexto. Así, en un ambiente como el contemporáneo donde las decisiones deben ser tomadas en coherencia con las condiciones sociales, ambientales y económicas en las que se encuentra inmersa una organización, la comunicación se constituye en factor determinante de la gestión corporativa u organizacional.

4.2 Teoría de los sistemas desde Niklas Luhmann

Si bien, hasta el momento se ha hecho un recorrido por el entendimiento de las organizaciones como sistemas vivos y complejos, para encontrar el vínculo con comunicación para la sostenibilidad, en este punto es necesario analizar el planteamiento de Niklas Luhmann sobre los sistemas sociales, puesto que este horizonte complementa los planteamientos anteriormente presentados y da fundamento para la comprensión del fenómeno comunicativo que se analiza en el presente trabajo.

La teoría general de los sistemas sociales de Niklas Luhmann parte de la base de la Teoría General de Sistemas (TGS) pero la lleva a la dimensión social, afirmando que es una teoría aplicable a la realidad y con la que se puede analizar diferentes fenómenos sociales. Así, Luhmann habla sobre los sistemas autorreferenciales, es decir, que tienen la capacidad de entablar relaciones consigo mismos y de diferenciar esas relaciones frente a las de su entorno (Luhmann, 1984). Para el autor, existe una estrecha relación entre entorno y sistema, en tanto:

Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno, y sin él, no podrían existir: por lo tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación.

Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia.

Sin diferencia con respecto al entorno no habría autorreferencia ya que la diferencia es la premisa para la función de todas las operaciones autorreferenciales. En este sentido, la conservación de los límites es la conservación del sistema. (Luhmann, 1984, p. 40).

En este sentido, se debe entender que los límites no hacen referencia a ruptura de contextos, sino a que los procesos al cumplir con sus límites tienen otras formas de continuidad. En otras palabras, mediante sus diferentes procesos, subsistemas y elementos, las organizaciones buscan generar diferenciación, pero esta diferenciación va a estar regulada por los propios límites que posee el sistema, de esta manera, un sistema al autorregularse también asegura su propia existencia.

Asimismo, es necesario comprender que para Luhmann el entorno se completa únicamente con el sistema, que está demarcado por horizontes abiertos y no por límites estrictos. A su vez, cada sistema tiene un entorno diferente dadas las características del mismo, por lo que el entorno no tiene capacidad de autorreflexión ni de acción. Dadas estas características, la complejidad del sistema y del entorno hacen que no haya forma alguna totalizante de dependencia de ninguna de las dos partes.

Por otro lado, explica el autor, es necesario distinguir entre el entorno de un sistema y los sistemas en el entorno de dicho sistema; por lo que vale la pena distinguir entre las relaciones de dependencia entre entorno y sistema, de las relaciones de dependencia entre los sistemas (Luhmann, 1984). A su vez, ningún sistema tiene injerencia sobre las relaciones sistema/entorno ajenas ya que los sistemas en el entorno del sistema están orientados a sus propios entornos. Así, Luhmann indica que a pesar de que los sistemas se mueven en un entorno, lo que pasa dentro del mismo no tiene repercusión sobre los otros porque hay una independencia.

Asimismo, Luhmann propone una **teoría de la diferenciación** de sistemas que consiste en “la repetición de la formación de sistemas dentro de los sistemas” (Luhmann, 1984, p. 42). Con esto, el autor quiere decir que el sistema global se convierte en “entorno interno” para los sistemas parciales que es específico para cada uno de ellos. Sumado a lo anterior, “la diferencia de sistema/entorno se verá duplicada: el sistema global se multiplica en una pluralidad de

diferencias sistema/entorno. Cada diferencia de sistema parcial/entorno interno se constituye en un sistema global, aunque desde una perspectiva distinta” (Luhmann, 1984, p. 42).

Lo anterior aplicado a una organización como sistema social, propone entonces que, por ejemplo, cuando se habla de jerarquización, como estructura para la toma de decisiones y la organización interna, ésta podría entenderse como una forma de diferenciación. Así las cosas, la jerarquización es “una manera de auto simplificación de las posibilidades de diferenciación del sistema” (Luhmann, 1984, p. 43), pero es una de tantas, mostrando cómo un sistema busca formas de organización de su propia dinámica, estableciendo ciertos límites para su propio control. Sin embargo, Luhmann también reconoce que existen otras formas de diferenciación más caóticas o, diferentes en una organización. Por ejemplo, en la actualidad es cada vez más común que la jerarquía vaya desapareciendo y la estructura en las organizaciones sea horizontal o desarrolle nuevas formas de organización para la toma de decisiones.

Otra característica de la teoría general de los sistemas sociales es la comprensión de la causalidad. En este caso, el autor hace referencia al concepto de producción, dentro de los que se encuentran reproducción, autoproducción y autopoiesis. Así, “la producción se da cuando algunas causas, pero no todas, se hacen necesarias para producir efectos determinados” (Luhmann, 1984, p. 43) y estas causas pueden estar bajo el control del sistema. Asimismo, la producción parte de las ventajas de la selección. En palabras del autor, “solo cuando se renuncia, y precisamente porque se renuncia, a dominar la totalidad de las causas, se llega a abstracciones que se pueden llevar a cabo de una manera autorganizada y auroreproductiva” (Luhmann, 1984, p. 44).

Lo anterior, desde el punto de vista organizacional permite inferir que las organizaciones son autónomas para generar o propiciar determinados efectos, y que estos efectos pueden estar

bajo el control de la propia organización. En otras palabras, las organizaciones producen cambios que pueden afectar su entorno y viceversa. Este planteamiento, presenta la diferencia con la teoría general de sistemas, que postula que es solo el entorno el que promueve cambios para los sistemas, como puede ser una organización y no en forma contraria.

Sumado a lo anterior, Luhmann explica que de la misma forma en que no hay sistemas sin entorno y viceversa, tampoco hay elementos sin una vinculación relacional o relaciones sin elementos. Existen dos formas de examinar la descomposición de un sistema. La primera, se enfoca en la formación de sistemas parciales dentro de los sistemas, es decir, las relaciones internas entre sistema y entorno. La segunda, descompone en elementos y relaciones y hace referencia a la teoría de la complejidad de los sistemas, así pues **“la complejidad del sistema aumenta al aumentar la diferenciación o el cambio de formas de la diferenciación”** (Luhmann, 1984, p. 44). El autor argumenta que los elementos adquieren cualidad cuando se les considera relacionalmente, es decir si se relacionan unos con otros y se da por selección, lo que quiere decir que existe cuando se dejan por fuera otras relaciones posibles. Adicionalmente, indica que “los elementos son elementos solo para los sistemas – ellos los utilizan como unidad-, y solo dentro de estos llegan a existir” (Luhmann, 1984, p. 45).

Desde lo anterior, Luhmann explica que los sistemas que son más emergentes, es decir, de un orden superior, pueden ser de una complejidad menor que los sistemas de un orden inferior “ya que estos últimos determinan la unidad y el número de elementos de los que están constituidos. Por lo tanto, la complejidad propia es independiente de su infraestructura real” (Luhmann, 1984, p. 46). Asimismo, “la complejidad necesaria, es decir suficiente, de un sistema no está predeterminada “materialmente”, sino que puede ser determinada en cada nivel de

formación de sistemas en relación con el entorno que resulta relevante” (Luhmann, 1984, p. 46).

A este respecto, por complejidad Luhmann entiende:

Un estado de cosas autocondicionado, debido a que los elementos deben constituirse complejamente para fungir como unidad en el nivel superior de la formación de sistemas, y por lo tanto su capacidad de acoplamiento es limitada. De aquí que la complejidad se reproduzca como un hecho inevitable en cualquier nivel superior de la formación de sistemas (Luhmann, 1984, p. 48).

Bajo esta definición, el autor indica que complejidad es coacción a seleccionar, es decir, contingencia y esto a su vez significa riesgo. Aplicando lo anterior al sistema, este es complejo porque está obligado a la selección y esto es resultado de su propia complejidad y “el orden que prevalecerá en la selección de sus relaciones, dependerá de la diferencia de complejidad frente a su entorno” (Luhmann, 1984, p. 48).

Adicionalmente, el autor explica que hay complejidad superior o complejidad inferior, refiriéndose a la diferencia de complejidad o gradiente de complejidad, si hay una complejidad menor, como en el caso de la relación entre sistema y entorno. Por otra parte, Luhmann indica que existe reducción de complejidad cuando “el complejo de relaciones de un entramado complejo es reconstruido mediante un segundo entramado de relaciones menores” (Luhmann, 1984, p. 49). Es decir, que solo la complejidad puede reducir complejidad y se da, por ejemplo, en la relación exterior del sistema y la relación interior del sistema consigo mismo.

Al hablar de la reducción de complejidad, el autor propone un segundo concepto donde la concibe como “la medida de la indeterminación o la carencia de información” (Luhmann, 1984, p. 50). Así pues, la complejidad es “aquella información que le hace falta al sistema para poder

aprehender y describir con justeza a su entorno (complejidad del entorno) y a sí mismo (complejidad del sistema)” (Luhmann, 1984, p. 50).

Con esta distinción de conceptos, Luhmann argumenta que los sistemas no pueden comprender su propia complejidad, pero sí problematizarla.

Ahora bien, considerando que la teoría de Luhmann propone varios elementos para comprender la complejidad y los sistemas en sí mismo, para efectos de esta investigación se considerarán los siguientes cuatro:

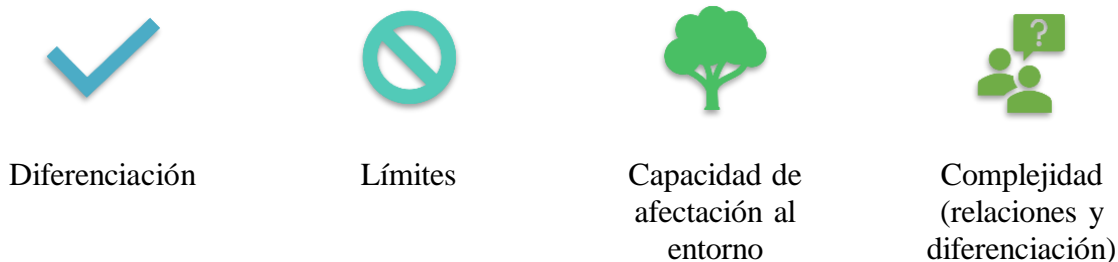


Figura 3. Elementos de la complejidad desde Niklas Luhmann

Fuente: (Luhmann, 1984).

Como complemento a la teoría de los sistemas de Luhmann, desde una visión latinoamericana Darío Rodríguez Mansilla, autor chileno, ha estudiado la teoría de los sistemas que plantea Niklas Luhmann. Mansilla fue pupilo de Luhmann entre los años 1978 y 1981 cuando hizo sus estudios de posgrado en la Universidad de Bielefeldm en Alemania. Rodríguez es sociólogo y durante su trayectoria profesional ha escrito diferentes libros y artículos, para los cuales toma como referencia a la teoría de los sistemas de Luhmann.

Uno de estos es el libro es “Gestión Organizacional” en el que Rodríguez (2008) explica que para Luhmann existen tres tipos de sistemas sociales: a) la interacción, que se caracteriza por

la presencia física en donde los presentes se perciben mutuamente y se comunican entre sí. Para que este sistema permanezca debe haber copresencialidad de las partes; b) La organización, que se caracteriza por condicionar la permanencia, así, “para ingresar a una organización como miembro – y para permanecer como tal- una persona debe satisfacer las condiciones establecidas por el sistema organizacional” (Rodríguez, 2008, p. 19); c) la sociedad, que consiste en un sistema que comprende todas las comunicaciones y debido a las características actuales es un sistema global, se habla de sociedad mundial.

En ese orden de ideas, las organizaciones son sistemas sociales que se caracterizan porque tienen la capacidad de condicionar la pertinencia, lo que significa “poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas” (Rodríguez, 2008, p. 28). A su vez, los sistemas organizacionales demandan comportamientos específicos de los miembros que están en ellos y utilizan como motivación esquemas altamente generalizados como, por ejemplo, indica el autor, el dinero.

Asimismo, Rodríguez explica que Luhmann brinda una visión novedosa para examinar el fenómeno organizacional en relación con la sociedad debido a que “la organización considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita, le pone condiciones y se transforma en el entorno al cual se encuentra constantemente adaptada” (Rodríguez, 2008, p. 28).

Por otro lado, Darío Rodríguez Mansilla ha escrito artículos como “Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas organizacionales de Niklas Luhmann” en el que aplica la comprensión de esta teoría para entender los límites organizacionales. Para esto, se basó en cuatro componentes de la obra de Luhmann: su distinción básica entre organización y entorno, la apertura y clausura del funcionamiento de la organización, el papel de las comunicaciones y decisiones en la identificación de los límites de

las organizaciones y, el énfasis que pone Luhmann sobre la coordinación en la construcción de los límites organizacionales. Aquí se hará referencia a los primeros tres.

Respecto al primer punto de investigación: distinción entre organización y entorno, es necesario indicar que para Luhmann “las organizaciones surgen y se reproducen al establecer sus diferencias respecto a su entorno” (Opazo & Rodríguez, 2017, p. 22) y defiende que no es posible observar ambos lados de una distinción de manera simultánea por lo que “la única forma en que una organización puede observarse a sí misma es reintroduciendo una nueva distinción al interior de la distinción original” (Opazo & Rodríguez, 2017, p. 22). Bajo esta premisa se entiende que ni la organización ni su entorno pueden ser entendidos sin el otro debido a que representan dos lados de una misma distinción.

Otro aspecto importante de las organizaciones para Luhmann, y relevante para Rodríguez teniendo en cuenta los entornos rápidamente cambiantes en los que deben operar, es:

El hecho de que las organizaciones solo puedan describirse a sí mismas como observadores de segundo orden implica que la unidad de las organizaciones solo puede ser concebida como oscilación, vale decir, como procesos continuos de revelar y ocultar. La identidad de una organización, entonces, es cristalizada y sostenida mediante procesos de trazado de límites (Opazo & Rodríguez, 2017, p. 23).

Así pues, este trazado de límites en las organizaciones permite que estas construyan su identidad y que perduren en el tiempo.

En cuanto a las organizaciones como sistemas autopoieticos, es decir, la autoproducción de un sistema como su propio producto, de acuerdo con Luhmann, Rodríguez sugiere que la

incorporación de este concepto en la teoría de Luhmann es una oportunidad para ir más allá de los sistemas abiertos.

Asimismo, Opazo y Rodríguez (2017) indican que este concepto permite comprender la clausura operativa de una organización y la apertura de la organización a su entorno, lo que Luhmann denomina acoplamiento estructural. Al referirse a la clausura operativa que propone Luhmann, los autores explican que:

Las organizaciones solo ven lo que han notado y dejan de ver lo que han dejado sin marcar (...) el entorno percibido por una organización –y, por consiguiente, en el cual ella funciona en la práctica– es el resultado de su propia operación, una pintura que la misma organización crea y recrea de manera constante. (Opazo & Rodríguez, 2017, p. 24).

Para Luhmann el acoplamiento estructural va de la mano con la clausura operativa de las organizaciones y a su vez es prerequisite de la apertura, debido a que esta condición permite a las organizaciones ser abiertas a sus entornos y, por ende, acoplarse estructuralmente a estos.

En este orden de ideas, la concepción de Niklas Luhmann sobre el acoplamiento estructural, que se da desde la autopoiesis de las organizaciones, es un aspecto primordial de la teoría de los sistemas que propone el autor para esta investigación; teniendo en cuenta que las organizaciones sostenibles realizan una clausura operativa para definir a su entorno, lo que a su vez permite que se acoplen estructuralmente, lo que finalmente se traduce en que se abren al entorno. Esto quiere decir que las organizaciones a estudiar en este análisis han estipulado sus límites con el entorno para definirse así mismas pero en este proceso han entendido que es necesario abrirse a este, realizando un acoplamiento estructural, porque comprenden que la sostenibilidad es una vía para que el negocio permanezca en el actual entorno cambiante y

complejo en el que operan para, de esta forma, perdurar en el tiempo con acciones que impacten los aspectos social, ambiental y político del entorno.

El papel de las comunicaciones y decisiones en la identificación de los límites de las organizaciones es explicado por Luhmann como esencial partiendo de que, para este autor, “la comunicación de decisiones es la operación básica que constituye a las organizaciones” (Opazo & Rodríguez, 2017, p. 27).

Así las cosas, y de acuerdo con Opazo y Rodríguez (2017) es necesario que las comunicaciones sean reconocidas y comunicadas como decisiones para que las organizaciones existan, de lo contrario, explica, en palabras de Luhmann una organización que solo comunica y no toma decisiones puede disolverse en interacciones flojas entre individuos.

Rodríguez explica que, para Luhmann “las organizaciones pueden comunicarse con sus entornos porque están dotadas de la memoria necesaria para conectar decisiones pasadas con decisiones futuras y visualizar alternativas nuevas o no vistas previamente” (Opazo & Rodríguez, 2017, p. 27).

Nuevamente, esta concepción de Luhmann sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones para que estas existan es un aspecto a tener en cuenta para la investigación que aquí se consigna, una vez la comunicación sostenible puede verse como la forma en la que las organizaciones conectan sus decisiones pasadas, futuras u otras nuevas para permanecer sostenibles en el tiempo y lograr sus objetivos frente a este tema. En ese orden de ideas, y en palabras de Rodríguez para Luhmann una organización es:

Una cadena de decisiones comunicadas, transmitidas por quienes tienen derecho a tomar decisiones. La organización asigna la responsabilidad de decidir a ciertos individuos, especificando el alcance y ámbito de su jurisdicción. Como resultado,

quienes no pertenecen a la organización no pueden tomar decisiones relativas a la organización, sino solo “irritar” la dirección o forma que adoptarán dichas decisiones (Opazo & Rodríguez, 2017, p. 27).

Por otro lado, para Luhmann la comunicación y la toma de decisiones son aspectos fundamentales para la definición de límites en una organización. Así las cosas, la capacidad de tomar decisiones define qué elementos forman parte de una organización y cuáles no (Opazo & Rodríguez, 2017).

Los aspectos explicados sobre la Teoría de los Sistemas de Niklas Luhmann son relevantes para el desarrollo de esta investigación partiendo desde el hecho de que los sistemas tienen capacidades, por ejemplo, la autopoiesis explicada en este apartado, que hacen que las organizaciones no sean vistas como víctimas del entorno, porque este las afecta, sino que estas también tienen la capacidad de afectarlo. En ese orden de ideas, los sistemas, desde su capacidad de autoorganizarse, generan sistemas autónomos que pueden producir cambios en el entorno.

En la práctica esta teoría demuestra que debido a que una parte de los problemas del medio ambiente, de las comunidades y de la sociedad recae sobre las organizaciones porque su quehacer ha afectado al entorno, es necesario que estas sean conscientes de que pueden mitigar los daños que han ocasionado con su práctica a través de, por ejemplo, procesos de relacionamiento con el entorno desde la CS en los que el objetivo sea tener impactos positivos para el medio ambiente, la sociedad y la economía, lo cual se defiende desde la teoría de Luhmann que explica este fenómeno.

4.3 De la comunicación estratégica a la Comunicación para la Sostenibilidad

Para hablar de comunicación para la sostenibilidad (CS), es importante definir, en primer lugar, a la comunicación estratégica desde la cual la CS toma distintos aspectos para así entender el desarrollo del concepto que se realiza en esta investigación.

En el artículo “Defining Strategic Communication” (definiendo la comunicación estratégica) los autores indican que esta cumple un papel fundamental en los logros de una organización y la definen como “el uso intencional de la comunicación por parte de una organización para cumplir su misión” (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007, p. 3), asimismo, existen seis disciplinas que están involucradas en el desarrollo, implementación y evaluación de la comunicación en las organizaciones que son las siguientes: administración, mercadeo, relaciones públicas, comunicación técnica, comunicación política y campañas de información/mercadeo social (Hallahan et al., 2007).

De la mano con lo anterior, Thorson (2013), indican que la fortaleza de este concepto radica en su énfasis en la estrategia más que en las tácticas específicas de comunicación y en el enfoque que tiene al entender a la comunicación de una manera holística.

La comunicación estratégica implica que las personas participen en prácticas de comunicación deliberadas en nombre de las organizaciones, causas y movimientos sociales (Hallahan et al., 2007), lo cual implica una conexión instantánea con la CS. Así las cosas, no solo las compañías están en la capacidad de realizar comunicación estratégica, sino que también lo hacen organizaciones activistas, movimientos sociales y de ciudadanos, gobiernos, entre otros grupos de la sociedad para alcanzar los objetivos que se proponen.

Otro aspecto fundamental de la comunicación estratégica es que implica comunicación participativa, donde los grupos de interés juegan un papel fundamental, la gestión del cambio y el análisis compelo de los entornos organizacionales, que son a su vez, aspectos principales de la CS. En este aspecto, la interactividad con los *stakeholders* y el entorno es un aspecto importante del concepto y definatorio del mismo, para Scheinsohn (2009) la comunicación estratégica es una “interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir a los procesos de significación, los produzca una empresa o cualquier otro sujeto social. Es una visión compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanisistas y fragmentarias” (Sheinsohn, 2009, p. 91).

Por otro lado, la comunicación estratégica interviene para que exista coherencia y coordinación con los mensajes que se emiten en una organización, además, para hacerlo con una intencionalidad pues se diseñan significados previamente “para luego regular la asignación de significantes pertinentes” (Sheinsohn, 2009, p. 92), para que esto sea así debe haber sinergia entre lo que se quiere comunicar y lo que se comunica, entre lo que se comunica de forma implícita y lo que se hace explícitamente, entre los propósitos y los medios para lograrlos y entre lo que se declara y lo que se hace. Si esto se cumple, los mensajes que una organización comunica apuntan a una identidad corporativa y de esta forma aportan al logro de un fin.

Este punto es esencial en la CS, una vez debe existir transparencia, soporte de las acciones de sostenibilidad y coherencia total entre lo que se comunica y lo que se hace en diferentes niveles.

Sumado a lo anterior, en la comunicación estratégica es importante tener en cuenta que parte desde la concepción de la comunicación como un proceso diacrónico omnidireccional de desarrollo de significado (Van Ruler, 2018), teniendo en cuenta que la comunicación estratégica

se preocupa por la acción social en si misma más que sobre la interacción entre seres humanos individuales; así pues, se entiende que la organización cumple un papel en la sociedad principio desde el cual parte la CS al entenderse como un actor que tiene responsabilidades con el entorno y, por ende, con el medio ambiente para mitigar y/o retribuir positivamente los daños que hace con su operación.

Por otra parte, la comunicación estratégica se caracteriza porque gracias a la complejidad de la sociedad digital globalizada de hoy la comunicación en las organizaciones debe participar en la planificación estratégica de largo plazo de las mismas, debido esto las organizaciones tienen la necesidad de implementar comunicación estratégica para lo cual es importante contar con profesionales preparados en este ámbito de la comunicación que aporten a la construcción de la comunicación estratégica y al desarrollo de esta en la organización (Thorson, 2013).

Finalmente, la comunicación estratégica se entiende como una “amalgama de procesos de comunicación continuos en el contexto de construcción de la estrategia, presentación, realización y reconstrucción” (Van Ruler, 2018, p. 379).

Desde lo anterior, se explica que la CS toma aspectos esenciales de la comunicación estratégica como, por ejemplo, la visión a largo plazo, el apoyo que representa para la consecución de los objetivos organizacionales, tiene un componente de planeación y se realiza en función con el entorno y sus grupos de interés.

4.4 Comunicación para la Sostenibilidad (CS)

La investigación realizada en el apartado de estado del arte demostró que no existe aún una conceptualización unificada y definida desde el consenso académico alrededor de la comunicación sostenible o en el presente caso de la **comunicación para la sostenibilidad**. Es de

anotar igualmente que, aunque los temas ambientales han sido de amplio debate e interés en las últimas décadas, siguen siendo un área de estudio incipiente en la que cada vez son más las disciplinas que se dedican a su estudio (Popescu et al., 2017).

La necesidad de pensar los diferentes cambios en el ambiente, la degradación del entorno, el cambio climático, la desaparición de especies, las nuevas enfermedades, los fenómenos sociales como el desplazamiento ambiental, son parte de los temas que se discuten en materia ambiental en la actualidad. Si bien estas problemáticas han adquirido mayor relevancia en las últimas décadas, es en particular, cuando se empezaron a considerar los efectos producidos por el creciente desarrollo económico e industrial, y con este, la sobreexplotación de recursos naturales para atender la demanda de una sociedad en desarrollo, que el tema ambiental adquiere la proporción de problemática mundial y empieza a cobrar la atención de diferentes sectores, gobiernos, empresas, sociedad, e incluso medios de comunicación (Palacios & Marroquin, 2018).

De esta manera, al considerar la comunicación como un proceso que permite equilibrar las relaciones entre el ser humano y su entorno, y al ser la comunicación elemento constitutivo de la vida social, se convierte a su vez, en un eje que apalanca los debates actuales sobre el problema ambiental y la sostenibilidad. Es de anotar, que desde la década de los setenta ya se habían empezado a abordar estudios sobre la relación comunicación – ambiente, que dieron lugar a la perspectiva de la comunicación ambiental y el marketing ecológico, con diferentes marcos de referencia; entre ellos, la relación comunicación y educación ambiental, el periodismo ambiental, la comunicación publicitaria con enfoque ecológico, el marketing ecológico o ambiental, entre otros (Guzeloglu, Bitirim, & Maden, 2015).

En consecuencia, a manera de antecedentes y con base en lo trabajado en el apartado de estado del arte, se puede considerar que una primera aproximación al concepto de comunicación

vinculado al ambiente es la comunicación ambiental definida como “el proceso de desarrollo e intercambio de mensajes entre diversos actores con el objetivo de promover la extensión de conocimientos, actitudes y comportamientos proambientales y sostenibles” (Román & Cuesta, 2016, p. 25). No obstante, en su capacidad transformadora, la comunicación,

En el contexto civilizatorio actual, donde dicha relación pareciera distante, es necesario reconocer y convocar la capacidad transformadora de la comunicación para impulsar el surgimiento de nuevos valores y actitudes de las personas hacia la naturaleza, en un escenario donde la cultura recupere su papel como estrategia de adaptación humana frente a los retos de esta época y hacia el futuro (Aparicio, 2016, p. 229).

En este escenario, donde pululan cantidad de mensajes invitando al consumo y al uso desenfrenado de recursos, la comunicación sostenible como campo emergente, (Aparicio, 2016), cobra relevancia para intentar generar contrapeso a esa cantidad de discursos comerciales y lograr un cambio en la mente y comportamiento de las personas hacia el ambiente y su cuidado, en perspectiva de largo plazo y comprendida como dimensión compleja, en tanto, se vincula con factores sociales, culturales, ambientales, económicas, entre otras, así como diferentes actores.

De esta manera, Lodhia (2014), al intentar aproximarse al concepto de comunicación sostenible (CS) alude a factores como el social y ambiental, así como los grupos de interés, con los que cuenta una organización y, en consecuencia, señala que "la comunicación sostenible es la comunicación de los aspectos sociales y ambientales por parte de una organización a sus grupos de interés" (p. 142).

Si bien en los últimos años han surgido diferentes iniciativas que hablan de la comunicación para la sostenibilidad, siguen siendo esfuerzos particulares y pocos integradores. Desde la academia, algunas aproximaciones al concepto han provenido de la comunicación para el desarrollo, destacando el componente de sostenibilidad y, en otros casos, iniciativas enfocadas principalmente a los medios de comunicación desde la perspectiva difusionista (Díaz, 2009). En este punto, vale la pena señalar que Kilbourne (2004) afirma que la comunicación sostenible debería conllevar a una reestructuración de las empresas, el gobierno y la economía en general, pues afirma que la crisis ambiental está arraigada en las empresas y las instituciones, y éstas a su vez son cómplices de este deterioro, por lo que un cambio a nivel político, económico y cultural resulta clave para este propósito. Así mismo, sostiene que el desarrollo de la comunicación sostenible es diferente al marketing social e incluso al marketing ecológico en la medida en que éstos buscan influir en el comportamiento de las personas para mejorar su bienestar y el de la sociedad, mientras que la comunicación sostenible plantea como eje central la sostenibilidad desde la perspectiva ecológica, que involucra no solo comportamientos sino una dimensión más amplia de lo que pueden ser las relaciones humanas con el entorno.

Así mismo, la perspectiva de McDonagh (1998), plantea que la comunicación sostenible es considerada como “un proceso social interactivo para desentrañar y eliminar la alienación ecológica que puede ocurrir entre una organización y sus *stakeholders* públicos. Basándose en la noción de totalidad o de holismo, esto abarca la confianza y la crítica a través de la divulgación de información, el acceso a y la participación en las políticas, procesos y estructuras de la organización que permitan un diálogo abierto. Por lo tanto, mediante el uso de comunicaciones "verdes, ecológicas o ambientales", la organización construye confianza en las mentes de los miembros de la sociedad y permite el acercamiento a una situación de alto nivel de conciencia y

consenso ambiental en cuanto a la forma en que la humanidad debería existir para engendrar sustentabilidad ecológica” (p. 599).

A este respecto, una visión más actualizada de la Comunicación Sostenible (CS) es planteada por Guzeloglu et al. (2015), quienes señalan que la CS “contiene la creación y el mantenimiento de la interacción humana con los entornos naturales y sociales” (p. 1124), y a su vez, analizan la participación de la sociedad y la integración de los actores políticos, civiles y privados en la resolución de problemas, también con el apoyo de las tecnologías; en consecuencia, la comunicación en este sentido necesariamente conlleva a la concepto de sostenibilidad, que involucra las relaciones comunicativas con el desarrollo económico, social, el ambiente, el desarrollo sostenible, la calidad y la equidad social (Guzeloglu et al., 2015).

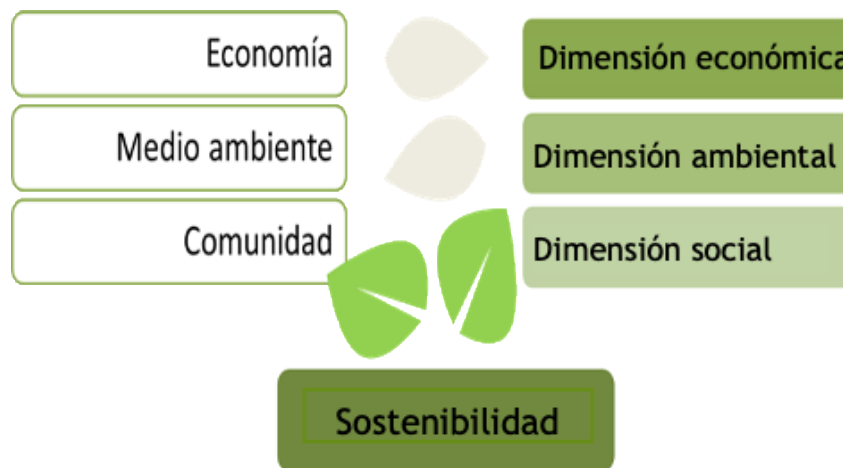


Figura 4. Factores clave de la sostenibilidad.

Fuente: (Guzeloglu et al., 2015).

En consecuencia, la sostenibilidad implica no solo las decisiones actuales sino la perspectiva futura en el uso de recursos, decisiones del entorno, involucrando en esta concepción el pensamiento complejo, sistémico, la sincronía de los sistemas económicos, ambientales,

sociales y culturales con la sostenibilidad y con la satisfacción de necesidades y beneficios de la sociedad, de esta manera, la comunicación sostenible propone un transformaciones en la política social, en búsqueda de un mayor bienestar de la comunidad en todos los campos (Guzeloglu et al., 2015).

Siguiendo estos mismos autores, para que sea posible la comunicación sostenible resulta necesario adoptar un enfoque de gestión centrado en el ser humano, pues la comunicación es una labor compleja que busca ubicar a las personas en el centro de atención, pues para definir los objetivos de una sociedad, los objetivos económicos, sociales y ecológicos, los análisis, las estrategias, las competencias, las inversiones y las acciones, se necesita planear y, en este proceso, la cooperación entre el gobierno, los grupos de la sociedad civil y el sector privado tiene una importancia fundamental (Guzeloglu et al., 2015).

Por su parte, Ki y Shin (2015), desde la perspectiva de la organización, proponen una definición en la que el aporte principal se centra en la comunicación estratégica y en la introducción de un tercer aspecto a comunicar: el económico de las organizaciones. Así las cosas, para estos autores la CS se refiere a:

Los esfuerzos de comunicación estratégicos, planificados y voluntarios de una organización para trabajar hacia un equilibrio de los objetivos y valores económicos, sociales y ambientales para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización y sus grupos de interés. (Ki & Shin, 2015, p. 37).

En este sentido, se presenta la organización como uno de los actores fundamentales dentro de la dinámica actual y determinantes para el logro de la sostenibilidad y los propósitos comunicativos.

Complementariamente a la propuesta anterior, Tölkes (2018) aporta al concepto de CS indicando que esta tiene como objetivo “aumentar la transparencia sobre el compromiso de sostenibilidad de una empresa para fomentar un diálogo interactivo entre las empresas y sus grupos de interés sobre las actividades de la misma” (p. 10). En este aspecto reconoce que las organizaciones y sus grupos de interés son determinantes para el compromiso con el entorno, la organización y los públicos con los que la organización interactúa.

Tabla 1

Comparativo de conceptos sobre Comunicación para la Sostenibilidad (CS).

Autores	Aproximación al concepto de Comunicación para la Sostenibilidad
Lodhia (2014)	La CS “es la comunicación de los aspectos sociales y ambientales por parte de una organización a sus grupos de interés” (p. 142).
Kilbourne (2004)	La comunicación sostenible debe desarrollar un fuerte vínculo entre el ambiente, la comunidad y la economía, y requiere de un cambio a nivel político, económico y cultural.
McDonagh (1998)	La CS es “un proceso social interactivo para desentrañar y eliminar la alienación ecológica que puede ocurrir entre una organización y sus stakeholders públicos. Basándose en la noción de totalidad o de holismo, esto abarca la confianza y la crítica a través de la divulgación de información, el acceso y la participación en las políticas, procesos y estructuras de la organización que permitan un diálogo abierto. Por lo tanto, mediante el uso de comunicaciones “verdes, ecológicas o ambientales”, la organización construye confianza en las mentes de los miembros de la sociedad y permite el acercamiento a una situación de alto nivel de conciencia y consenso ambiental en cuanto a la forma en que la humanidad debería existir para engendrar sustentabilidad ecológica” (pág. 599).
Guzeloglu et al. (2015)	La CS “contiene la creación y el mantenimiento de la interacción humana con los entornos naturales y sociales” (p.1124)
Ki y Shin (2015)	La CS son “los esfuerzos de comunicación estratégicos, planificados y voluntarios de una organización para trabajar hacia un equilibrio de los objetivos y valores económicos, sociales y ambientales para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización y sus grupos de interés”

Tölkes (2018)	La CS tiene como objetivo “aumentar la transparencia sobre el compromiso de sostenibilidad de una empresa para fomentar un diálogo interactivo entre las empresas y sus grupos de interés sobre las actividades de la misma” (p.10)
----------------------	---

Fuente: Auditoría propia a partir de diferentes autores.

De acuerdo con el desarrollo del concepto desde los autores expuestos anteriormente, se encontró que tienen como similitud que la CS debe comunicar los esfuerzos de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos. Por otra parte, las diferencias encontradas son las siguientes: 1) la CS debe comunicar los esfuerzos de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos a sus grupos de interés, 2) la CS pretende comunicar para permitir la participación de la sociedad e integración de grupos de interés en la resolución de problemas de la comunidad, 3) se conciben las acciones de CS como esfuerzos de comunicación estratégica para lograr equilibrio de objetivos de sostenibilidad (sociales, ambientales, económicos) y así alcanzar los objetivos de la organización, 4) la CS permite que haya transparencia sobre sostenibilidad de la organización y diálogo con los grupos de interés.

Vale la pena aclarar que a pesar de que en la jerga anglosajona se habla de “Sustainability Communication”, lo que traducido al español se entendería como Comunicación Sostenible, en esta investigación se trabaja el concepto como **Comunicación para la Sostenibilidad** teniendo en cuenta que se concibe a la comunicación como un vehículo para la consecución de la sostenibilidad en las organizaciones y no en sí, como una comunicación que sea sostenible por ella misma.

Así las cosas, la comunicación es un fenómeno complejo que involucra diferentes dimensiones, actores y factores, y se constituye en un entramado de relaciones que se mueven en escenarios diversos y cambiantes, para efectos del presente trabajo, se trabajará el concepto de “comunicación para la sostenibilidad”, entendida como el proceso de comunicación que permite

aportar a la sostenibilidad, ya sea desde la perspectiva de la organización o desde cualquier grupo social o situación en la que la comunicación busque preservar el ambiente y desarrollar un equilibrio a nivel social y económico. Así, la CS para este caso, se constituye como un proceso de relacionamiento estratégico que, desde una organización, enfatiza en el desarrollo de vínculos estables y de largo plazo, con el medio ambiente, la comunidad y la economía, buscando el bienestar de la sociedad y comprometiendo a todos los que se benefician de estas mismas dimensiones para que satisfagan sus necesidades sin comprometer el futuro de otras especies y nuevas generaciones y buscando integrar a diferentes actores en la solución de problemas comunes.

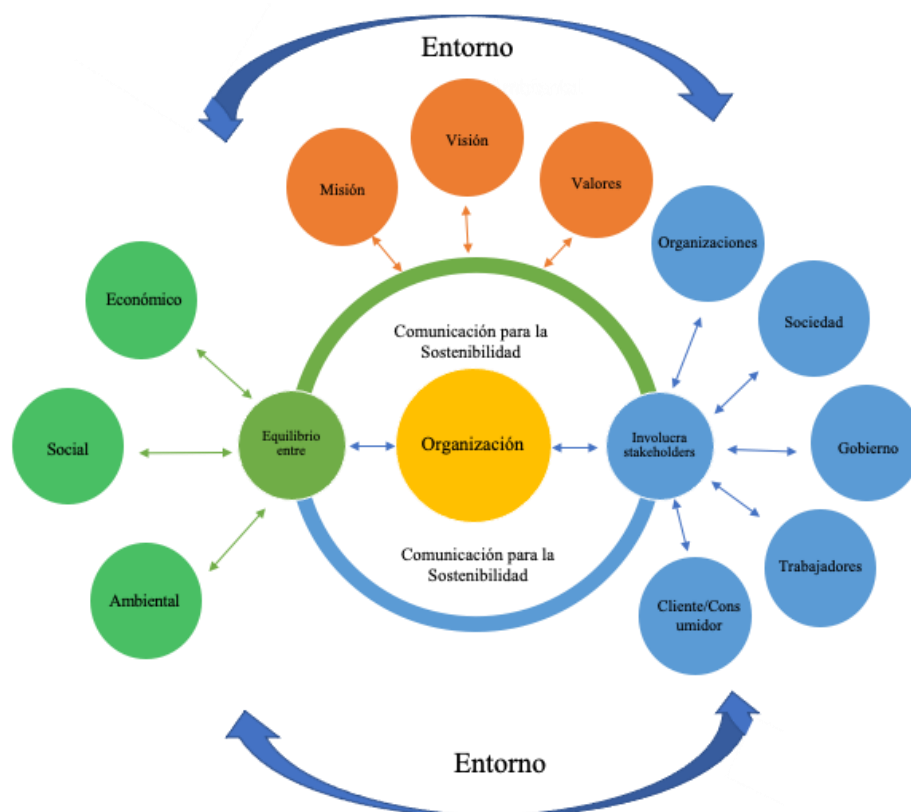


Figura 5. Comunicación para la Sostenibilidad

Fuente: Autoría propia

4.5 Características de la comunicación para la sostenibilidad

Si bien, aún no existe una teoría o modelo suficientemente desarrollado que permita pensar las relaciones de la organización con sus grupos de interés abarcando de manera específica la comunicación para la sostenibilidad (CS), una perspectiva hacia este propósito podría encontrarse en la aproximación hacia una “Teoría de Comunicación Sostenible en Sociedades en Riesgo”, planteada por McDonagh (1998), mediante la cual se hace alusión a una serie de principios y características que podrían contribuir a pensar un modelo teórico para la CS.

McDonagh (1998) parte de considerar que toda CS debería enfocarse en “trabajar hacia una situación en la que la humanidad pueda preservar la naturaleza en lugar de dominarla”. Así, desde la perspectiva organizacional, la CS tiene como propósito brindar una visión y orientar las actividades de comunicación de la organización para que se logre credibilidad y confianza en la ciudadanía frente a las acciones de la empresa en materia ecológica, ambiental y sostenible. Acá el autor manifiesta que es clave que el enfoque de la comunicación debe ser la sostenibilidad ecológica no la relación meramente comercial. También expresa que las empresas deben dar cuenta de manera honesta y abierta sobre sus prácticas productivas.

Adicionalmente, invita a pensar que la CS “se presenta como una forma de ayudar a la sociedad a pasar del hiperconsumo al consumo sostenible” (p. 600). A partir de esto, el autor plantea una serie de principios para construir una teoría de la CS. McDonagh (1998), propone que estos principios y características, deberían ser adoptados por las empresas para el desarrollo de una comunicación orientada hacia la sostenibilidad: 1) confianza ecológica, la comunicación sostenible debe aportar al fortalecimiento y construcción de la confianza hacia la organización y sus prácticas en materia ecológica; 2) acceso ecológico, implica la apertura y divulgación de información de la organización sobre su perspectiva ecológica; 3) revelación ecológica, conlleva

a las organizaciones a exponer públicamente su actuar ecológico. Se considera que las empresas que revelan lo que hacen tienen más probabilidad de generar confianza que aquellas que no; 4) diálogo ecológico, este diálogo supone que las empresas que están comprometidas con la comunicación sostenible generan mecanismos para ayudar a sus públicos a entender los problemas ecológicos y ser ecológicamente responsables; también implica la capacidad de la empresa de lograr atraer a las audiencias a la toma de decisiones organizacionales; y 5) promoción, en la mayoría de las organizaciones la comunicación comercial tiene como propósito principal aumentar los niveles de consumo. En este punto, la CS busca identificar que la organización cumpla con el principio de menos es más en su comunicación.

Desde lo anterior, para efectos del presente trabajo, los planteamientos de McDonagh (1998), han sido reconfigurados y complementados atendiendo no solo la perspectiva ambiental sino las diferentes dinámicas comunicativas desde las cuales se piensan los procesos de comunicación para la sostenibilidad. Asimismo, estos planteamientos recogen los principales aportes de la revisión del estado del arte y la fundamentación teórica planteada para el abordaje de la comunicación para la sostenibilidad.

Por lo anterior, y sobre la base de lo ya estudiado a continuación se proponen otros elementos que permiten enriquecer el conjunto de características que debería tener toda gestión de comunicación que se precie de aportar a la perspectiva de la sostenibilidad, así:

- 1. Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización:** a esta característica se le agrega la necesidad no solo de propiciar la confianza hacia las prácticas en materia ambiental que desarrolla la empresa, sino también su capacidad de generar confianza frente a decisiones futuras de la organización en lo económico, lo social y lo ambiental.

- 2. Acceso a la información de calidad:** Implica no solo la apertura y divulgación de información de la organización sobre su perspectiva ambiental, sino también la facilidad de acceso público que ofrece la organización a información que dé cuenta de las dimensiones sociales y económicas donde establece impactos, de la siguiente forma: información sobre el compromiso social: que dé cuenta del aporte social de la organización; información sobre el compromiso ambiental: que dé cuenta del aporte ambiental de la organización e información sobre inversiones que realice la empresa en material social y ambiental. Asimismo, la información debe incluir el acceso a información sobre estados financieros, sueldo de empleados/funcionarios y políticas con proveedores, entre otros aspectos, que demuestren el compromiso con lo social, lo ambiental y lo económico. Burgos (2018) afirma que toda institución, organización o empresa, debe comunicarse e informar su quehacer hacia su entorno, pero no solamente con propósitos publicitarios sino respecto a la manera cómo hace sus productos y para qué los hace.
- 3. Revelación sostenible:** conlleva a las organizaciones a exponer públicamente su actuar en los tres ámbitos de la sostenibilidad; en esta perspectiva también se consideraría la capacidad que tiene la organización no solo de revelar sus errores, sino de rendir cuenta de cómo se reivindica frente a la sociedad y a sus grupos de interés.
- 4. Diálogo sostenible:** este diálogo supone que las empresas que están comprometidas con la CS generan mecanismos para ayudar a sus públicos de interés a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. A esto se suma que la empresa evidencie escenarios de diálogo, conversación e intercambio que expresen de manera clara su postura frente a la sostenibilidad y al compromiso con las

dimensiones que la definen. Aquí debe haber capacidad de respuesta de la organización con los grupos de interés. Arrigo (2018) señala que el diálogo permitirá, además, lograr sensibilizar a los grupos de interés sobre su compromiso de sostenibilidad en los aspectos: ambientales, sociales y económicos.

- 5. Promoción:** en la mayoría de las organizaciones la comunicación comercial tiene como propósito principal aumentar los niveles de consumo. En este punto, la CS busca identificar que la organización dé cuenta de cómo educa a su consumidor para hacerlo más responsable en su consumo y para mantenerlo informado sobre las decisiones y acciones de la empresa que puedan eventualmente afectarlo. Gustafson y Rice (2016) señalan que cuanto más conocimiento se tiene sobre un tema más posibilidad hay de que se mejoren actitudes y comportamientos hacia el mismo. De ahí la importancia de la promoción como forma de comunicación para la sostenibilidad.

A partir de lo anterior, atendiendo a la triada de la sostenibilidad y teniendo en cuenta aspectos principales de la teoría de los sistemas y la complejidad, considerados para explicar el comportamiento de las organizaciones con el entorno, sus relaciones, interacciones y procesos comunicativos, se presentan a continuación dos características más que debe reunir la Comunicación para la sostenibilidad, así:

- 6. Capacidad de respuesta de la organización al entorno:** que exista una comunicación fluida entre la organización y el entorno y que se den interacciones sólidas, continuas y fluidas con este desde la sostenibilidad. Debe haber una acción común entre estos dos aspectos. Acá la organización debe leer muy bien el entorno y adaptarse a este.
- 7. Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad:** da cuenta de una planificación estratégica de la comunicación para apoyar a la consecución

de los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones. A esto se suma evidenciar que las acciones de CS implementadas sean reconocidas y comunicadas como decisiones de la organización.

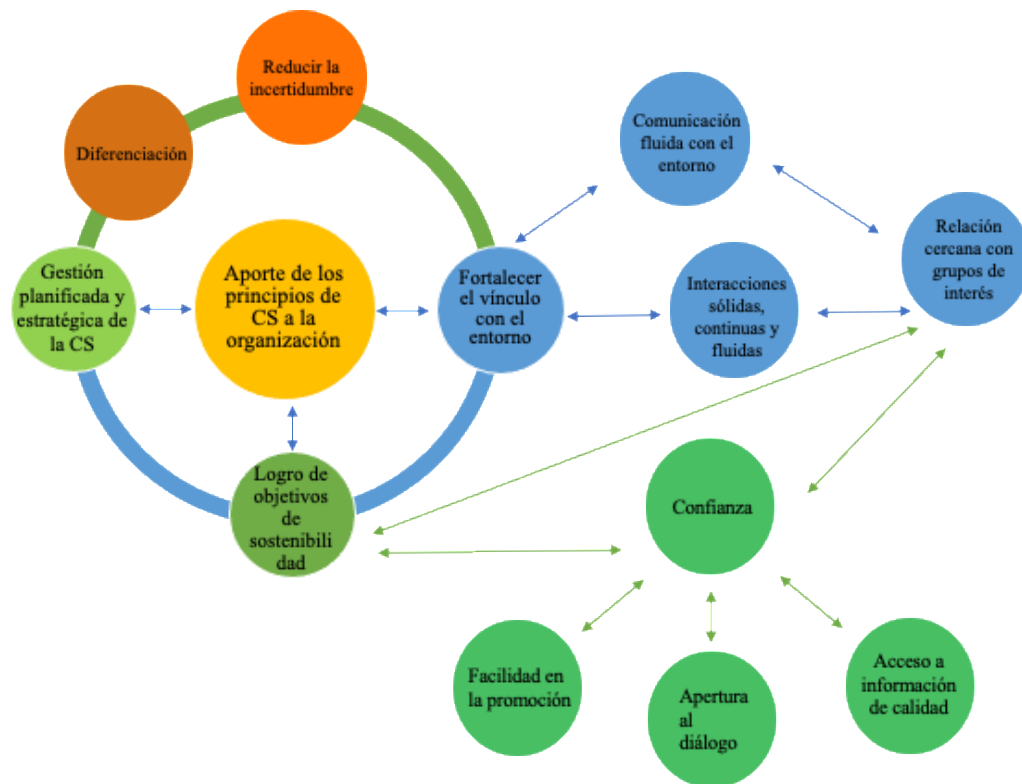


Figura 6. Aportes de las características de la CS a la organización

Fuente: Autoría propia

Sobre lo planteado anteriormente y teniendo en consideración el paradigma de la complejidad, los sistemas autopoéticos, la incertidumbre y la estrategia (Moran, 1997, 2000; Luhmann, 1984; Manucci, 2006, 2007, 2008, 2010). Maturana y Varela (1994); los demás autores del estado del arte y la incidencia que tiene la comunicación para la sostenibilidad en estos aspectos se presentan a continuación, las principales características de la CS, que a su vez constituyen las categorías sobre las cuales se fundamenta el presente trabajo, así:

Tabla 2

Características de la Comunicación para la Sostenibilidad.

Características	Descripción	Aporte de autores
Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización.	Esta característica se evidencia en la necesidad no solo de propiciar la confianza hacia las prácticas en materia ecológica y proambiental que desarrolla la empresa, sino también su capacidad de generar confianza frente a decisiones actuales y futuras de la organización en lo económico, lo social y lo ambiental.	McDonagh (1998) Manucci (2006, 2007, 2008, 2010). Guzeloglu et al. (2015).
Acceso a la información de calidad.	Implica no solo la apertura y divulgación de información de la organización sobre su perspectiva ambiental, sino también la facilidad de acceso público que ofrece la organización a información que dé cuenta de las dimensiones sociales y económicas donde establece impactos, de la siguiente forma: información sobre el compromiso social: que dé cuenta del aporte social de la organización; información sobre el compromiso ambiental: que dé cuenta del aporte ambiental de la organización e información sobre inversiones que realice la empresa en material social y ambiental. Asimismo, la información debe incluir el acceso a información sobre estados financieros, sueldo de empleados/funcionarios y políticas con proveedores, entre otros aspectos, que demuestren el compromiso con lo social, lo ambiental y lo económico.	McDonagh (1998) Burgos (2018)
Revelación sostenible	Esta característica propende porque las organizaciones expongan públicamente su actuar en los tres ámbitos de la sostenibilidad; en esta perspectiva también se considera la capacidad que tiene la organización no solo de revelar sus errores, sino de rendir cuenta de cómo se reivindica frente a la sociedad y a sus grupos de interés.	McDonagh (1998) Burgos (2018)
Diálogo sostenible	Este diálogo supone que las empresas que están comprometidas con la CS generan mecanismos para ayudar a sus públicos de interés a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. A esto se suma que la empresa evidencie escenarios de diálogo, conversación e intercambio que expresen de manera clara su postura frente a la sostenibilidad y al compromiso con las dimensiones que la definen. Aquí debe haber capacidad de respuesta de la organización con los grupos de interés.	McDonagh (1998) Arrigo (2018) Manucci (2006, 2007, 2008, 2010). Guzeloglu et al. (2015).
Promoción	La organización deberá dar cuenta de cómo educa a su consumidor para hacerlo más responsable en su consumo y para mantenerlo informado sobre las decisiones y acciones de	McDonagh (1998) Gustafson y Rice (2016)

	la empresa (en todo nivel comercial, social, tecnológico, ambiental) que puedan eventualmente afectarlo y afectar al medio ambiente.	
Capacidad de respuesta de la organización al entorno	Esta característica implica la existencia de una comunicación fluida entre la organización y el entorno y que se den interacciones sólidas, continuas y fluidas con este desde la sostenibilidad. Debe haber una acción común entre estos dos aspectos. Acá la organización debe leer muy bien el entorno y adaptarse a este.	Moran (1997, 2000) Manucci (2006, 2007, 2008, 2010). Luhmann (1984) Maturana y Varela (1994)
Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad	Da cuenta de una planificación estratégica de la comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones. A esto se suma evidenciar que las acciones de CS implementadas sean reconocidas y comunicadas como decisiones de la organización.	Manucci (2006, 2007, 2008, 2010). Opazo y Rodríguez, 2017 Van Ruler (2018) Thorson (2013)

Fuente: Autoría propia

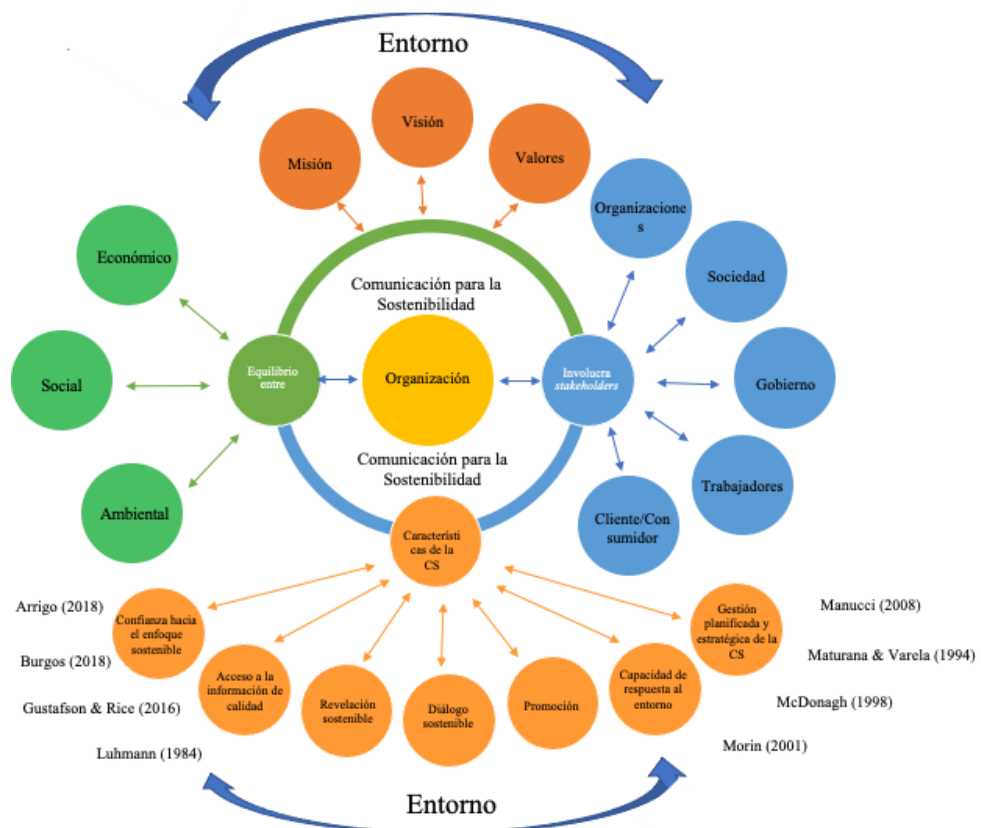


Figura 7. Características de la comunicación para la sostenibilidad

Fuente: Autoría propia

5. Metodología

5.1 Método y enfoque de la investigación

Esta investigación se basa en el enfoque cualitativo que permite el análisis y la comprensión de los fenómenos desde una perspectiva dinámica y basados en una lógica de explorar y describir para luego interpretar (Hernández- Sampieri & Mendoza, 2018). Esta investigación aplica métodos inductivos que implican el análisis de lo particular hacia lo general, considera la realidad como cambiante e intenta explorar procesos con profundidad, teniendo en cuenta subjetividades, perspectivas y experiencias de los sujetos vinculados en el fenómeno que se analiza (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Adicionalmente permite desarrollar preguntas e hipótesis durante el proceso de interpretación, es decir, antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos; para esto, hay una realidad que descubrir, construir e interpretar; es un proceso circular en el que “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 7).

Igualmente desde este enfoque de investigación, la revisión de la literatura puede complementarse en cualquier etapa del estudio y puede apoyar los diferentes apartados del mismo. Otra característica a destacar es que, en el proceso cualitativo, “la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea” (Hernández et al., 2014, p.8). Adicionalmente, la investigación cualitativa se basa en una perspectiva interpretativa enfocada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (Hernández et al., 2014).

5.2 Alcance de la investigación

De acuerdo con los objetivos a lograr y las particularidades del fenómeno de estudio, esta investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo. El primero debido a que este tipo de estudios anteceden a investigaciones con alcances descriptivos. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), señalan que la investigación exploratoria implica observar y conocer qué es lo que hay acerca del fenómeno a analizar y generar un primer acercamiento; por ello, este tipo de estudios se deben realizar cuando el objetivo es analizar un tema poco estudiado, sobre el cual aún existen vacíos en la literatura o que no se haya abordado previamente, lo que corresponde al caso de la CS, partiendo desde los hallazgos consignados en el estado del arte de este trabajo.

Por su parte, esta investigación cuenta también con un alcance descriptivo ya que busca “especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos de un contexto determinado” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 26) es decir, miden o recogen información sobre conceptos o variables a las que se refieren asimismo, describe tendencias de un grupo o población (Hernández et al, 2014). Partiendo desde esta concepción, en esta investigación se analiza en la práctica si las empresas objeto de estudio realizan prácticas de CS y si logran dar cuenta de las características de CS planteadas en el presente trabajo.

5.3 Muestra

La muestra de esta investigación es de carácter selectivo. Se seleccionaron tres empresas ubicadas dentro del Índice Dow Jones de Sostenibilidad, 2019 y que atiendan a los siguientes criterios: 1) según el tamaño que sean empresas multinacionales, 2) según su estructura organizacional: que tengan un área, unidad, departamento de comunicaciones; dado que se esperaría que por su tamaño y complejidad desarrollen procesos de comunicación desde una

perspectiva planificada y estratégica; 3) según su alcance y trayectoria en el país: que sean empresas que operen en Colombia, por lo menos en un periodo igual o superior a cinco años; y 4) perfil corporativo en Internet: que sean empresas que tengan un perfil corporativo en sitio web.

Con base en lo anterior, las empresas seleccionadas para este trabajo fueron las siguientes:

Tabla 3
Empresas objeto de estudio.

Nombre genérico de la empresa*	Sector y tamaño	Tiempo de operaciones en Colombia	Ubicación en el Índice mundial Dow Jones de Sostenibilidad	Perfil corporativo en sitio web
Empresa de energía	Servicios de gas, grande	124 años	67	Si
Empresa de retail	Retail de alimentos básicos, grande	115 años	67	Si
Empresa de procesamiento de alimentos	Productos alimenticios, grande	100 años	84	Si

* Se decidió dar un nombre genérico a las empresas por razones de confidencialidad de la información.

Fuente: Auditoría propia

Tabla 4
Selección de participantes y tipo de documentación según técnicas.

Técnica	Población / Corpus	Criterios de selección	Cantidad
Entrevista semiestructurada	Directivos o responsables de comunicación y/o sostenibilidad en las empresas	<ul style="list-style-type: none"> Tengan a cargo la gestión de comunicación y/o sostenibilidad o responsabilidades de coordinación de la comunicación y/o sostenibilidad en las empresas de estudio. Antigüedad mayor a 1 año con la empresa 	3
	Informes o memorias anuales de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Presenten los últimos resultados (2019) Sean de acceso público 	3

Análisis de contenido	Noticias o notas de prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Publicadas durante el año 2019 • Incluyan temas relacionados con sostenibilidad • Sean de acceso público • Disponibles en sitio web 	18
------------------------------	----------------------------	--	----

Fuente: Auditoría propia

Vale la pena aclarar que respecto a la característica acceso a la información de calidad, la información que hace referencia a estados financieros, sueldo de empleados/funcionarios y políticas con proveedores de las compañías no fue analizada de forma detallada, únicamente se revisó su existencia.

5.4 Técnicas de recolección de información

Entrevista semiestructurada: para el presente estudio se emplean entrevistas semiestructuradas, que se caracterizan por ser más cercanas. Por su parte, las entrevistas se definen como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al., 2014, p. 418), desde la cual se logra la construcción conjunta de significados frente a un tema.

Algunas de las características de las entrevistas semiestructuradas es que ni el principio ni el final se predeterminan o se definen con claridad, lo que quiere decir que hay flexibilidad, las preguntas a realizar y el orden varía según las personas a entrevistar. A su vez, se utilizan este tipo de entrevistas debido a que se realizan tomando como guía preguntas o temas sobre los cuales el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener más información o para precisar conceptos (Hernández et al., 2014). Además, es pertinente hacer uso de estas ya que esta técnica permite analizar la visión que tiene la organización frente a las características de la CS para analizar cómo se evidencian en los mensajes que la compañía está comunicando.

Análisis de contenido cualitativo: técnica de investigación que pretende formular a partir de datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse a un contexto. Es una técnica apropiada para describir de forma objetiva y sistemática el contenido implícito o explícito de fuentes de datos como: entrevistas, observaciones de campo, documentos impresos, documentos audiovisuales, entre otros. A fin de cuentas, el investigador tiene como responsabilidad interpretar lo que lee, observa o escucha (Krippendorff, 1990).

El tipo de análisis de contenido a implementar es documental, teniendo en cuenta que se trata de un análisis de contenido a partir de documentos encontrados en la información pública de las empresas objeto de estudio como, por ejemplo, los informes de sostenibilidad o balances generales de 2019 y las noticias publicadas en su página web sobre sostenibilidad. Según Gómez (2000), “este tipo de análisis permite verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido”, asimismo, se hace importante el valor de un tema, en términos de su presencia o ausencia dentro de un determinado contenido.

5.5 Técnica para análisis de la información proveniente de entrevistas

Con el objetivo de organizar y analizar la información recogida en las entrevistas realizadas, se utilizó el software informático Atlas.ti, programa que brinda la posibilidad de incorporar secuencialmente datos y de esta forma permite expresar el sentido circular del análisis cualitativo (San Martín, 2013).

El proceso realizado con este software consistió en organizar la información recogida, transcribir las entrevistas y hacer la codificación abierta, del cual se generaron las unidades y categorías de significado que corresponden a la información que apuntaba a las características de la CS. Posteriormente se hizo la codificación axial y selectiva, con la que se realizaron categorías

más generales que hacen referencia a al agrupamiento de los textos por cada una de las características de la CS que se definieron en este estudio. Con estas acciones de codificación se establecieron relaciones entre conceptos y como resultado, las redes semánticas que se grafican más adelante.

5.6 Categorías de análisis

Tabla 5.
Categorías de análisis.

Categorías	Definiciones operaciones	Indicadores	Líneas de indagación	Técnicas	
				Entrevista a semi estructurada	Análisis de contenido
Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización	Esta categoría determina de qué manera la organización analizada genera y construye confianza frente a sus grupos de interés respecto a sus acciones actuales y futuras en armonía con lo económico, lo social y lo ambiental.	Evidencia de existencia Nivel de cumplimiento	¿Qué tipo de actividades desde la comunicación dan cuenta de la generación de confianza hacia sus stakeholders? ¿Qué evidencia se tiene de ello? ¿Cómo se hace seguimiento a esas actividades, desde el área de comunicación? ¿Existe un área de atención y servicio al cliente?	X	X
Acceso a la información de calidad	Esta categoría analizar el nivel de apertura y de divulgación de información de la organización sobre su perspectiva ambiental. Incluye la facilidad de acceso	Evidencia de existencia de por lo menos un informe o publicación anual sobre el balance social, ambiental y económico de la empresa. Evidencia de existencia de una sección informativa en página o portal web de la empresa	Informes anuales • Periodicidad • Temas /subtemas • Programas o estrategias de sostenibilidad desarrolladas • Información sobre inversión social y ambiental. • Impacto de programas, estrategias o acciones		X

	<p>público que ofrece la organización a información sobre las dimensiones sociales y económicas, sus impactos, inversiones y aporte a la sociedad.</p>	<p>con información actualizada sobre sostenibilidad.</p> <p>Evidencia de existencia de información soportada con cifras, datos y hechos que revelen el impacto de las estrategias o acciones de la organización en materia sostenible.</p> <p>Disponibilidad pública de la información y fácil acceso.</p> <p>Nivel de cumplimiento</p>	<p>desarrolladas evidencias en cifras, hechos o datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes o acciones futuras • Lugar de publicación • Acceso <p>Noticias en sitio web</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autor • Fecha • Tema /subtema • Periodicidad de actualización • Fuentes consultadas • Argumentos /respaldos • Recursos narrativos • Tono (escéptico, optimista, acrítico, crítico, equilibrado) • Acceso a la noticia 		
<p>Revelación sostenible</p>	<p>Esta categoría evidencia si la organización revela públicamente sus errores en sostenibilidad, cómo los comunica y qué acciones para reivindicar realiza y hace públicas.</p>	<p>Evidencia de existencia de contenido noticioso sobre problemas ambientales, sociales y económicos en los que se encuentre involucrada la organización y que sean publicados por ella misma.</p> <p>Evidencia de existencia de contenido noticioso que evidencien admisión del error y acciones de solución o reivindicaciones a problemas ambientales, sociales y económicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencias de mecanismos y acciones de comunicación frente a problemas de la organización que afecten el 	<p>Noticias en sitio web</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autor • Fecha • Tema /subtema • Periodicidad de actualización • Fuentes consultadas • Argumentos /respaldos • Recursos narrativos • Tono (escéptico, optimista, acrítico, crítico, equilibrado) • Referencia directa al problema • Responsabilidad asumida por la organización • Acceso a la noticia <p>Preguntas de entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización cuenta con de mecanismos y acciones de comunicación frente a problemas de la organización que afecten el compromiso con la 	X	X

		<p>compromiso con la sostenibilidad.</p> <p>Evidencia de existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de situaciones o factores que afecten el compromiso con sostenibilidad en la organización.</p> <p>Nivel de cumplimiento.</p>	<p>sostenibilidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización cuenta con mecanismos de monitoreo y evaluación de situaciones o factores que afecten el compromiso con sostenibilidad en la organización? 		
Diálogo sostenible	<p>Esta categoría determina que la empresa cuente con mecanismos de comunicación y diálogo para participar y aportar en problemas ambientales, sociales y económicos de su entorno.</p>	<p>Evidencia de existencia de mecanismos y acciones de comunicación abierta, clara y continua con sus grupos de interés respecto a problemáticas ambientales, sociales y económicas de su entorno- existencia de programas que aporten soluciones a problemas de sus grupos de interés y a las dimensiones de la sostenibilidad.</p> <p>Nivel de cumplimiento.</p>	<p>¿La organización cuenta con mecanismos y acciones de comunicación abierta, clara y continua con sus grupos de interés respecto a problemáticas ambientales, sociales y económicas de su entorno? ¿Qué tan efectivos son esos mecanismos? ¿Qué tan efectivos son esos mecanismos?</p>	X	X
Promoción	<p>Esta categoría determina si en la comunicación comercial la empresa da información suficiente y veraz sobre sus productos y servicios frente a sus procesos, materias primas empleadas, cambios</p>	<p>Existencia de información actualizada y suficiente sobre sus productos y servicios - realización de campañas para educar sobre consumo responsable.</p>	<p>¿La organización brinda información suficiente y veraz sobre sus productos y servicios frente a sus procesos, materias primas empleadas, cambios realizados a los productos y servicios? ¿La organización cuenta con una comunicación que permita educar al consumidor para hacerlo un</p>	X	X

	realizados a los productos y servicios. Cuenta con una comunicación que permita educar al consumidor para hacerlo un consumidor responsable. Indica si la organización informa sobre decisiones futuras que puedan afectar al consumidor.		consumidor responsable? ¿cómo lo hace? ¿con qué periodicidad? ¿revisan su efectividad? (ejemplo: campañas) ¿La organización genera mecanismos de comunicación para mantener informado al consumidor sobre las decisiones y acciones de la empresa que pueda eventualmente afectarlo?		
Capacidad de respuesta de la organización al entorno	Esta categoría determina si la comunicación que tiene la organización le permite generar mejores respuestas al entorno manteniendo el equilibrio de la triada de la sostenibilidad,	Evidencia de experiencias que muestren el aporte de la comunicación a brindar mejores respuestas al entorno. Evidencia de existencia de planes o programas de sostenibilidad a largo plazo que vinculen grupos de interés y las dinámicas del entorno. Nivel de cumplimiento.	¿Qué experiencias tiene la organización que muestren el aporte de la comunicación para brindar mejores respuestas al entorno? ¿La organización cuenta con planes o programas de sostenibilidad a largo plazo que vinculen grupos de interés y las dinámicas del entorno?	X	X
Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad	Esta categoría identifica la contribución que tiene la CS al logro de los objetivos organizacionales y evidencia si existe planificación estratégica de la comunicación en función del	Evidencia de la contribución de la CS a los objetivos organizacionales - existencia de un plan estratégico de comunicación que evidencie compromiso con la sostenibilidad. Nivel de cumplimiento.	¿Cómo la CS contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Qué nivel tiene la comunicación en la estructura organizacional de la compañía? ¿Existen en la empresa planes de comunicación que dimensionen la relación de la misma	X	X

	compromiso con la CS		con el entorno? ¿Existe una alineación entre los objetivos de comunicación y los objetivos de la organización? ¿Se evalúan los resultados?		
--	----------------------	--	--	--	--

Fuente: Autoría propia

5.7 Niveles de valoración de cumplimiento de las características de la comunicación para la sostenibilidad

A partir de la información que se obtenga de cada instrumento, se valora cada característica en función de su nivel de cumplimiento, así:

- 1) Alto: cuando se evidencia suficiente información y evidencia que constate que el principio se cumple plenamente.
- 2) Medio: cuando se evidencia información que constate que el principio se cumple, pero no de manera significativa o amplia.
- 3) Bajo: cuando se evidencia poca o nula información que constate que el principio no se cumple o se cumple de manera poco significativo.

5.8 Instrumentos

Para el análisis de contenido se construyó una matriz de contenido para noticias y se realizó un formato de entrevista semiestructurada. Asimismo, se realizó una validación de instrumentos a través del juicio de dos expertos, a quienes se les presentaron: la matriz de contenido para noticias y el cuestionario para las entrevistas semiestructuradas, documentos que fueron revisados y ajustados de acuerdo con la retroalimentación de los expertos y posteriormente se aplicaron. De otro lado, el instrumento utilizado para el análisis de contenido de los informes de sostenibilidad se desarrolló tomando como base el elaborado por Almansa y

Castillero (2019) y se ajustó según las características del presente estudio. De igual forma para la realización de la matriz de contenido para noticias, se tomó como referencia los criterios de presencia de contenido e información sostenible planteados por Navarrete (2011) y los de Villarino y Font (2015).

5.9 Fases del proceso metodológico

Para desarrollar esta investigación se llevaron a cabo las siguientes fases: la primera, revisión de la literatura documental y referentes teóricos; la segunda, construcción del concepto y definición de las categorías de análisis; la tercera, organización metodológica; la cuarta, aplicación de instrumentos a las entrevistas, informes de sostenibilidad y noticias de las empresas objeto de estudio. La quinta fase consistió en la sistematización de la información para organizarla y expresarla en datos, en la sexta fase se hizo el análisis de los resultados de acuerdo con las categorías y en la última fase se realizaron las conclusiones.

6. Resultados

En este apartado están consignados los resultados de lo hallado en las entrevistas realizadas a directores de comunicaciones y/o sostenibilidad de las compañías analizadas, los informes anuales de sostenibilidad de las mismas, así como de las noticias encontradas en la página web de estas.

Para cada contenido se presentan los resultados, seguido de un análisis y de la valoración de las características de la comunicación para la sostenibilidad por cada empresa. Finalmente, se presenta esta valoración por compañía y contenido analizado.

6.1 Resultados Fase Entrevistas semiestructuradas

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de las respuestas a las preguntas realizadas mediante entrevistas.

Ficha técnica de las entrevistas

Fecha	Entre el 07 de febrero y el 12 de marzo de 2020
Entrevistados	3 responsables del área de Comunicaciones o de sostenibilidad
Compañías	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de energía* • Empresa de Retail • Empresa de procesamiento de alimentos
Número de preguntas realizadas	Entre 16 y 18**
Lugar de realización / medio	Bogotá, reunión personal, video conferencia.
Duración	Una hora en promedio
Entrevistadora	Manuela Polo Navas

*Para efectos de las entrevistas realizadas para este trabajo de grado, y por razones de confidencialidad, no se dan nombres de los entrevistados ni de las empresas en las que trabajan.

**El número de preguntas realizadas a cada entrevistado varían debido a que algunas de esas fueron respondidas en otras preguntas.

Análisis por características de la CS

A continuación, se hace un análisis de cada una de las características de la Comunicación para la Sostenibilidad que recoge un contraste de lo que se encontró en las entrevistas realizadas a los directores de sostenibilidad y comunicaciones de las compañías analizadas. En el anexo 5 se encuentran las respuestas de las empresas a cada pregunta hecha.

Autoconcepto de sostenibilidad

Si bien este aspecto no constituye en sí mismo una característica, su análisis para efectos de esta investigación, permite identificar de qué manera la organización asume la sostenibilidad como filosofía y cómo está anclada a sus decisiones estratégicas y de comunicación. Por ello, a continuación, se presenta el análisis de las entrevistas respecto a esta categoría.

En las tres entrevistas, los directivos consultados manifestaron que, en sus compañías, la sostenibilidad ha sido un tema que siempre se ha tocado y trabajado. El director de comunicaciones de la compañía de energía y la directora de sostenibilidad de la empresa de procesamiento de alimentos ahondaron en el desarrollo que ha tenido el concepto con los años para llegar a como lo conciben hoy en día.

A su vez, se pudo evidenciar que cada compañía llama a la sostenibilidad de una forma diferente, por ejemplo, la de energía lo trabaja como **Conciencia Social** y lo ve como una **herramienta para lograr** sus objetivos: “conciencia social es lo que nos permite construir confianza, desactivar tensiones y es un respeto por la comunidad, por el territorio porque vamos a estar conviviendo un tiempo. Y cuando nos vayamos queremos dejar una huella, algo que realmente les sirva” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020).

Para la de procesamiento de alimentos se trata de Desarrollo Sostenible, donde lo entienden como “una capacidad, es decir que se instaura en las personas que toman las decisiones en el día a día de la organización teniendo en cuenta el desarrollo integral del ser humano, los riesgos y las oportunidades sociales y ambientales que hacen crear o destruir valor para la organización” (comunicación personal, 12 de marzo).

Por su parte, la empresa de retail se refiere a la sostenibilidad en términos de “cómo todo lo que hacemos se devuelve de forma positiva a la comunidad, cómo retribuimos económica y socialmente a nuestro entorno” (comunicación personal, 11 de marzo de 2020).

Con las acciones que realizan en sostenibilidad las compañías quieren retribuir al entorno y a sus grupos de interés, sin embargo, dos de ellas (compañía de retail y de procesamiento de alimentos) hicieron énfasis en la triple cuenta del concepto (ambiental, social y económico). Sumado a lo anterior, la compañía de procesamiento de alimentos incluyó el concepto de cadena de valor debido a que consideran que “la actuación corporativa no se debe limitar a lo que pasa al interior de la organización, sino que su cadena de abastecimiento, la comercialización y la venta tienen que ser incluidas” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020). Por su parte, la compañía de energía lo hizo en el impacto a la comunidad que realizan desde la sostenibilidad dada la naturaleza de su negocio.

Por otro lado, todas las compañías consultadas coinciden en que la sostenibilidad está directamente ligada a los objetivos de la organización y a su filosofía una vez hace parte del planteamiento estratégico de la misma y a que han trabajado la sostenibilidad desde su creación.

Además, concuerdan en que la sostenibilidad cumple un rol fundamental para el aporte a la reputación de las compañías debido al trabajo que se hace con cada uno de los grupos de interés desde este frente. Para el director de comunicaciones de la compañía de energía, “el

aporte no solo es en reputación sino también en el posicionamiento de una marca y el sentido de pertenencia que puede generar” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020).

Un punto de diferencia encontrado son los retos a los que cada organización se enfrenta en sostenibilidad pues para la compañía de retail este se enfoca en alcanzar la metas que se han trazado y que, en muchos casos, no dependen únicamente de su gestión. “Ninguno de los retos de sostenibilidad los podemos hacer solos, solos no solucionamos nada. Por ejemplo, una de nuestras metas es trabajar para lograr la primera generación con cero desnutrición crónica, pero esto es un tema de Gobierno, de país y lo que hacemos es movilizar, educar, generar muchas acciones para solucionar” (comunicación personal, 11 de marzo de 2020).

Frente a este aspecto, los retos de la empresa de procesamiento de alimentos están enfocados en realizar esfuerzos respecto al cambio climático relacionados con el negocio y su operación. Por ejemplo, indicó la vocera que “estamos trabajando alrededor de cómo hacer que las flotas sean híbridas, menos contaminantes y estamos trabajando en diferentes iniciativas similares” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Mientras que para la compañía de energía los retos se enfocan en lograr un posicionamiento de marca con los contenidos que realizan, culturizar a los directivos de que los esfuerzos para lograrlo toman un tiempo de años y en cómo poder calcular el retorno de inversión en los proyectos de sostenibilidad, pues para ellos se trata de cómo medir la tranquilidad que vive la gente a la que afectan con sus acciones en esta materia.

Tabla 6.

Propósito superior y concepto de sostenibilidad por empresa.

Empresa	Propósito superior	Concepto de sostenibilidad
Empresa de energía	“Consolidaremos el Modelo de Sostenibilidad y las iniciativas de Inversión Social y Valor Compartido como diferenciadores competitivos de la compañía, teniendo como premisa nuestro atributo cultural”.	“La habilidad de entender y gestionar el entorno, innovar y adaptar nuestros negocios, creando rentabilidad y compartiendo beneficios en los territorios donde operamos.”
Empresa de retail	“Trabajamos para lograr la primera generación con cero desnutrición crónica infantil en 2030”.	“Nuestra estrategia sostenible contribuye al desarrollo social, al crecimiento de nuestros proveedores, a la protección del ambiente, a la promoción de hábitos saludables y al bienestar de nuestros colaboradores”.
Empresa de procesamiento de alimentos	“Construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos”.	“Marco de actuación corporativa, instalando procesos y capacidades que, combinados con la aplicación de nuevas tecnologías, nos permiten seguir avanzando en el objetivo de creciente generación de valor en el tiempo”.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para todas las compañías la comunicación es fundamental para lograr los objetivos de sostenibilidad que sus compañías se han trazado. Sobre este punto la empresa de procesamiento de alimentos indicó que la CS aún tiene mucho por trabajar pues ha encontrado que algunos grupos de interés no saben qué es la sostenibilidad y desde la comunicación están realizando acciones para entender cómo lograr que estos realmente entiendan que ellos trabajan genuinamente en sostenibilidad haciéndolo como un regalo para la sociedad.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se deja ver que la empresa de procesamiento de alimentos es la que podría haber desarrollado de una forma más integral su concepto y acercamiento hacia la sostenibilidad, teniendo en cuenta que la entrevistada hizo énfasis en que la compañía trabaja de una forma genuina la sostenibilidad y fue la única que indicó que es una capacidad que se instaura en cada uno de sus colaboradores para que todas las acciones que

realicen aporten a esta. Asimismo, es la única compañía que no ve a la sostenibilidad como una herramienta para lograr el plan estratégico o como parte de la estrategia, sino como una guía de actuación que envuelve el marco de operación. En palabras de la persona entrevistada: “hacemos cuatro cosas importantes: velar porque desde las tendencias entendamos los riesgos y las oportunidades en sostenibilidad, generar cultura al interior de la organización porque para nosotros es una capacidad que se instaura en las personas y su día a día y tenemos trabajo hacia la cultura de sostenibilidad” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Análisis de características de la comunicación para la sostenibilidad

Característica 1: Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización

Esta característica hace alusión a que existe por parte de la organización la necesidad no solo de propiciar la confianza hacia las prácticas en materia ambiental que desarrolla la empresa, sino también su capacidad de generar confianza frente a decisiones futuras de la organización en lo económico, lo social y lo ambiental.

Respecto a esto, la empresa de energía indicó que realiza diferentes actividades desde la comunicación que dan cuenta de la generación de confianza hacia sus *stakeholders* como, por ejemplo, voluntariado social, reuniones de la oficina de relación con el inversionista y rondas con periodistas. “Todo está basado en mantener informados a los públicos, que no haya espacio para malas interpretaciones o especulaciones, se trata de un ejercicio de sensatez y claridad. Eso parte desde el principio de tener siempre información total y oportuna” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020).

Por su parte, la empresa de retail explicó que lleva a cabo campañas masivas para visibilizar diferentes problemas que quiere atacar, de la mano de distintos aliados, para de esta forma también aportar a la creación de confianza con los grupos de interés.

Complementariamente, la empresa de procesamiento de alimentos argumentó que “somos muy bajo perfil y es evidente en medios. Por principio no pagamos ningún reportaje, generamos información para free press, sin embargo, tenemos un perfil bajo de exposición hacia afuera” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Las compañías entrevistadas coinciden al afirmar que tienen diferentes actividades desde la comunicación que dan cuenta de la generación de confianza hacia sus *stakeholders*. Con cada una de ellas se evidencia que existe un factor en común y es que, a través de diferentes canales y formatos, brindan información a sus grupos de interés sobre sostenibilidad.

No obstante, uno es común para todas: el informe de sostenibilidad que realizan como producto que evidencia cada una de las acciones que se hacen en esta materia con sus grupos de interés de forma anual.

En este aspecto la compañía de procesamiento de alimentos destaca frente a las demás, ya que realiza informes de sostenibilidad diferentes para cada uno de sus grupos de interés donde tiene en cuenta factores como el conocimiento que estos tienen en sostenibilidad y el formato que más les funciona de acuerdo con sus características específicas. Sus tres reportes son los siguientes: el primero, es impreso y se dirige a todos los grupos de interés; el segundo, es el reporte integrado que es el más especializado y se dirige a analistas financieros con un marco de reporte integral y el tercero, que se realiza con la metodología GRI completa, es para los especialistas en sostenibilidad. A su vez, la compañía realiza un micrositio web del informe para

el público joven que consume en digital, con información relevante y más a la mano. Por otro lado, y teniendo en cuenta que los contactan estudiantes universitarios con diferentes inquietudes sobre sostenibilidad para fines académicos, realizan un plegable donde está la estrategia de la organización y los principales avances de sostenibilidad con respecto al año anterior. Con este tipo de productos, esta compañía hace esfuerzos para que “desde el ámbito comunicacional, y dependiendo de la experticia en sostenibilidad que tenga la audiencia, el lector tenga la capacidad de entender la estrategia de negocio, los progresos y avances en esta materia” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Por otro lado, para hacer seguimiento a las actividades que se desarrollan en sostenibilidad desde el área de comunicaciones, se evidenció que este seguimiento se realiza con la intervención y trabajo colaborativo de otras áreas de la compañía y no únicamente desde comunicaciones pues, en el caso de la empresa de energía, mapean constantemente requerimientos de los grupos de interés que se pueden reportar desde diversas áreas. En el caso de la empresa de retail, existen comités de cada uno de los retos de sostenibilidad donde participan todas las áreas de la organización incluida comunicaciones. Por su parte, la empresa de procesamiento de alimentos hace seguimiento con la matriz de cierre de brechas en sostenibilidad, que monitorea todo lo relacionado con el modelo de relacionamiento donde construyen con los negocios las metas en este aspecto y el equipo de sostenibilidad se encarga de hacer trimestralmente un monitoreo del avance de las actividades, del plan trabajado y trazado por el negocio.

Por otro lado, quienes atienden las solicitudes de los grupos de interés en materia de sostenibilidad varían de acuerdo con cada compañía. Por ejemplo, en el caso de la de energía sus colaboradores y sobre todo quienes están en territorio, juegan un papel fundamental como

embajadores de la compañía pues “son sus oídos y ojos en el entorno” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020). Esto es similar a la situación de la compañía de retail, que explicó que, si bien existe un área de servicio al cliente que atiende solicitudes en general de los grupos de interés y desde la identificación desde cada área de las alertas, el rol de los gerentes de los almacenes con el entorno es primordial para identificar necesidades de los grupos de interés. Esto se convierte en una escucha y atención inmediata adicional a los canales oficiales, redes sociales y monitoreos.

En este punto, la compañía de procesamiento de alimentos presenta un desarrollo más robusto de atención a sus grupos de interés sobre sus necesidades de sostenibilidad pues, en el modelo de relacionamiento que han desarrollado integran todos los canales establecidos para temas ambientales y sociales. Esto “se desarrolla en un comité de relacionamiento que es conformado por diferentes áreas de la empresa, incluida comunicaciones, para atender la solicitud y dar respuesta al grupo de interés. Existen tres niveles de respuesta: el primero, dar información sobre una situación; el segundo, es el nivel de requerimiento, donde se establecen acciones de solución y el tercero, de relacionamiento e involucramiento donde se encuentran oportunidades de trabajo comunitario alrededor del tema” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020). Los accionistas, por su parte, tienen un canal establecido.

Según los hallazgos, para esta característica se puede afirmar que las compañías analizadas satisfacen plenamente el criterio debido a que sí se dan acciones que generen confianza hacia el enfoque sostenible de la organización.

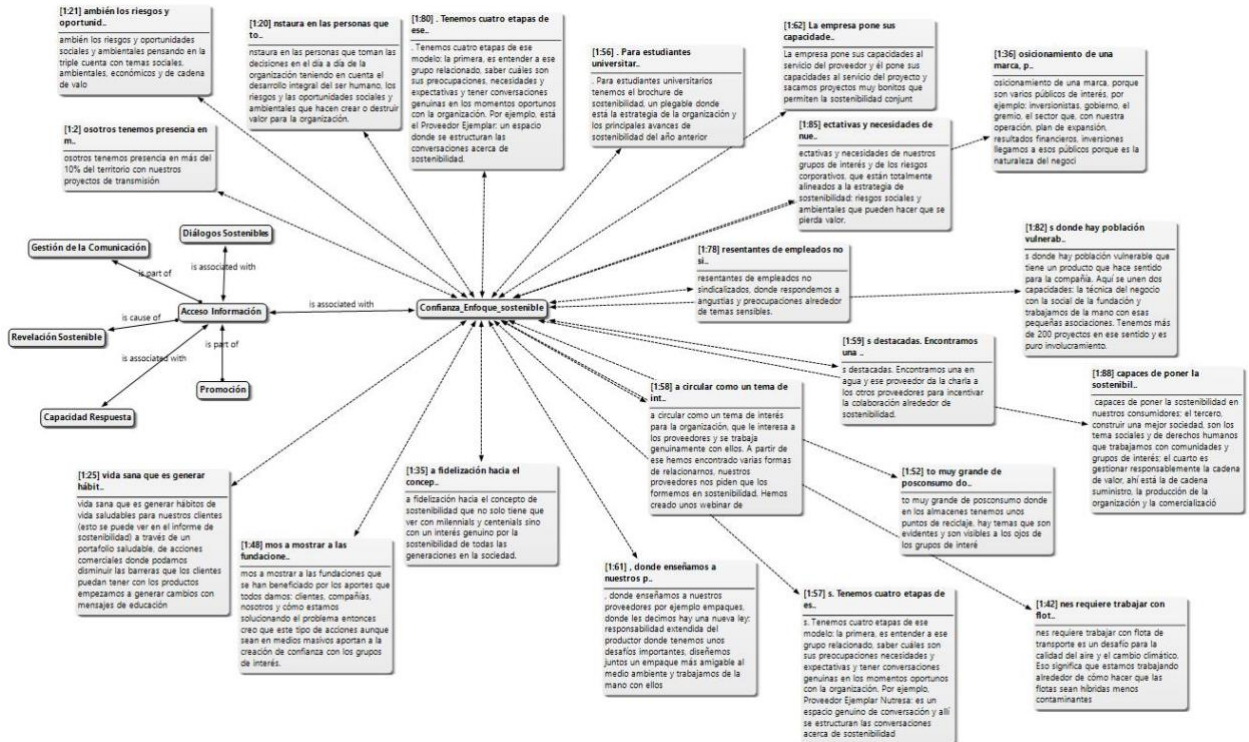


Figura 8. Redes semánticas característica confianza hacia el enfoque sostenible de la organización

Fuente: Auditoría propia

Lo expresando anteriormente se evidencia en esta gráfica que constata que lo indicado por cada uno de los directivos de las empresas analizadas en lo referente hacia las acciones de comunicación que generan con sus diferentes grupos de interés están directamente relacionadas con la característica de Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización.

Característica 3: Revelación sostenible

Esta característica conlleva a las organizaciones a exponer públicamente su actuar en los tres ámbitos de la sostenibilidad; en esta perspectiva también se tiene en cuenta la capacidad que tiene la organización no solo de revelar sus errores, sino de rendir cuenta de cómo se reivindica frente a la sociedad y a sus grupos de interés.

Frente a esta característica los hallazgos del principio anterior dieron algunas luces sobre el monitoreo y evaluación de factores que afectan el compromiso con sostenibilidad en la organización, a continuación, se ahondará en ellos.

La compañía de energía indicó que existe un comité de transmisión, que tiene lugar cada mes o dos meses, chats donde se informa sobre cualquier situación de alerta de forma inmediata y se activan las reuniones con el área social, gerencia del proyecto, comunicaciones y área jurídica, algunas veces incluyendo a la persona que requiere la información. De esta forma aseguran que haya capacidad de planeación y de reacción.

Por otro lado, la compañía de retail cuenta con monitoreo de redes y proveedores que envían reportes en situaciones de crisis o alertas frente a algún tema de interés para la organización. A esto se suman las mediciones que realizan desde investigaciones para entender el impacto de las acciones de sostenibilidad en sus consumidores pues se conectan con una mayor intención de compra por parte de estos. También, aplican monitoreos de participación de mercado, satisfacción de clientes y top of mind de las marcas para saber qué tanto se han escuchado las acciones de sostenibilidad. Asimismo, tienen estudios de reputación donde mes a mes entienden cómo está la relación con clientes, líderes de opinión, medios de comunicación y proveedores. “Con estas investigaciones y monitoreo, entendemos si es necesario generar mayores acciones de sostenibilidad” (comunicación personal, 11 de marzo de 2020).

Finalmente, la compañía que profundizó más sobre los mecanismos de monitoreo con los que cuentan para evidenciar si existen situaciones o factores que afecten el compromiso de sostenibilidad con la organización, fue la de procesamiento de alimentos. En su caso, la persona entrevistada afirmó que cuentan con diversos monitoreos. El primero, es el monitoreo reputacional que se realiza desde comunicaciones corporativas; el segundo, corresponde al de

tendencias, marcos internacionales y pares globales que dan señales sobre hacia dónde van los temas de sostenibilidad; “así el departamento de sostenibilidad estudia, analiza el impacto y resuelve cómo trabajar en pro de esto desde que haga parte de la estrategia del negocio” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020) y el tercero, es el observatorio de tendencias y de vigilancia tecnológica donde monitorean el nivel y grado de la tendencia y cuál sería el impacto para la organización para anticiparse a esto. Todos los monitoreos y resultados se trabajan de una forma integrada.

Según lo encontrado, todas las compañías tienen mecanismos de monitoreo para este tipo de situaciones o factores, sin embargo, se realizan en diferente medida y profundidad.

Por lo anterior, desde la información proporcionada por los entrevistados se podría afirmar que las organizaciones que a más profundidad cumplen con la característica son las de procesamiento de alimentos y retail. En un nivel medio se ubica la de energía debido a que los monitoreos descritos pueden ser más sencillos.

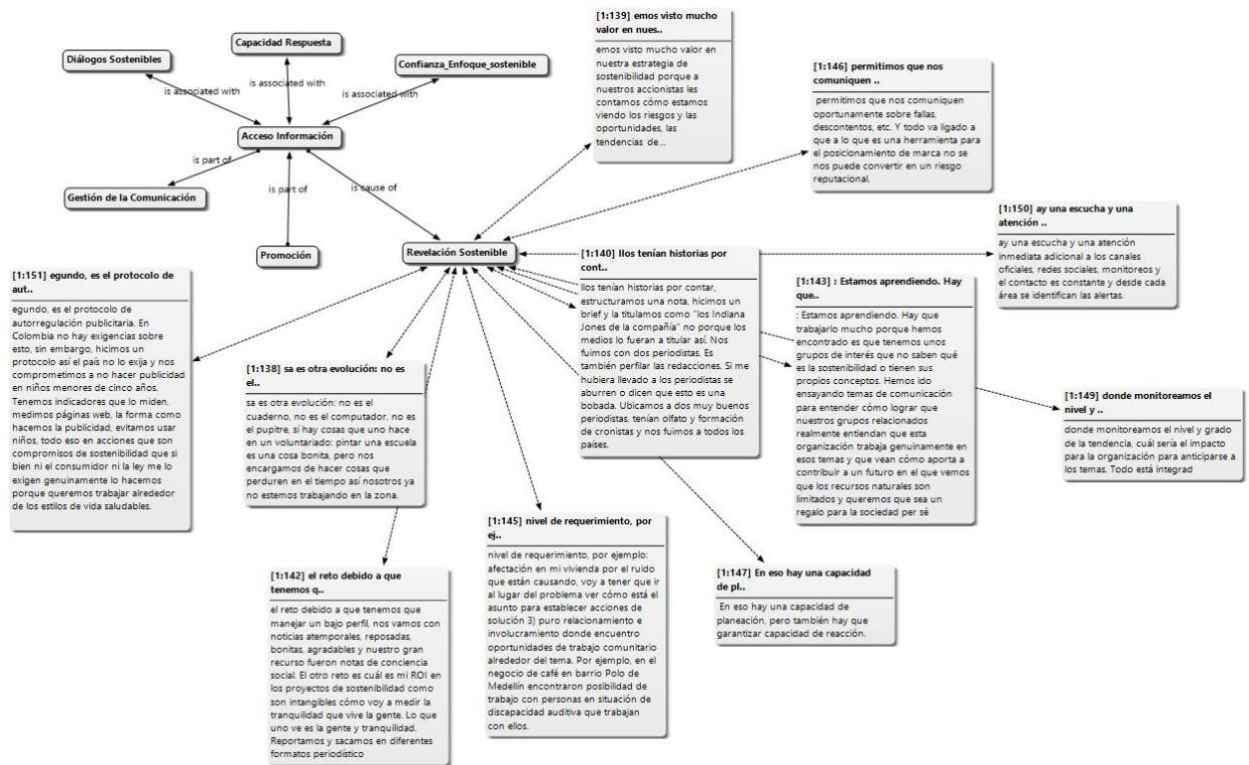


Figura 9. Redes semánticas característica revelación sostenible

Fuente: Auditoría propia

Según lo revelado por las redes semánticas respecto a la característica de revelación sostenible se puede afirmar que todas las empresas tienen un nivel de cumplimiento diferente hacia esta, pero todas la cumplen, como se indicó previamente. Asimismo, el ejercicio muestra la conexión del cumplimiento de la misma con aspectos como la revelación de mecanismos de interacción con los grupos de interés para afianzar la realización de iniciativas de sostenibilidad donde se hace evidente la concepción de sostenibilidad que cada compañía lidera.

Característica 4: Diálogo sostenible

Este diálogo supone que las empresas que están comprometidas con la CS generan mecanismos para ayudar a sus públicos de interés a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. A esto se suma que la empresa

evidencie escenarios de diálogo, conversación e intercambio que expresen de manera clara su postura frente a la sostenibilidad y al compromiso con las dimensiones que la definen. También debe haber capacidad de respuesta de la organización con los grupos de interés.

Frente a esta característica, para la compañía de energía es importante contar con mecanismos y acciones de comunicación abierta, clara y continua con sus grupos de interés respecto a problemáticas ambientales, sociales y económicas de su entorno debido al atributo de conciencia social, que defienden desde su estrategia, y debido a que el marco legal lo exige. De esta forma, “en el proceso de licenciamiento hay un debido proceso de escuchar a las comunidades, audiencias preparatorias, audiencias donde la gente expone sus inquietudes, además, con un acompañamiento institucional que hace que no sea una decisión autoritaria de la compañía intervenir en el territorio” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020). Esto se tiene que resolver muy bien antes de iniciar la ejecución del proyecto para construir confianza, desactivar tensiones y lo hacen desde los frentes mencionados.

A su vez, la compañía entiende que realizar un análisis del entorno a través de diferentes mecanismos, socializar los proyectos y desarrollar acciones de conciencia social es fundamental para que las acciones no sean impuestas y así evitar situaciones de crisis con la comunidad. Así las cosas, la conciencia social (o sostenibilidad) “pone el reto de poder identificar cada mundo en cada región y cada programa a implementar parte de las expectativas y necesidades de la gente en el territorio” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020).

La compañía de retail, indicó que el diálogo que tiene con sus grupos de interés es efectivo y destacó el papel de los gerentes en los almacenes que tienen alrededor del país dada la importancia que pueden tener en algunos de los municipios donde operan, llegando incluso a ser

“un segundo alcalde” (comunicación personal, 11 de marzo de 2020). Sin embargo, el entrevistado no profundizó en esta respuesta.

En contraste, la compañía de procesamiento de alimentos afirmó que el modelo de relacionamiento que implementan con grupos de interés es un mecanismo importante de diálogo sostenible debido a que se atienden los requerimientos de estos desde diferentes etapas y según el caso. La primera, es entender al grupo de interés, saber cuáles son sus preocupaciones, necesidades y expectativas y tener conversaciones genuinas en los momentos oportunos con la organización. Por ejemplo, explicó la entrevistada, “tenemos un espacio con proveedores donde se estructuran las conversaciones acerca de sostenibilidad y hemos identificado que estos también nos piden que los formemos en este tema” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020). Después, está el último estadio de integración, donde no solo se necesita comunicación, sino que se encargan de crear juntos entre la compañía y el grupo de interés. A su vez, crearon un protocolo de relacionamiento que trabajan con todos sus negocios buscando que el relacionamiento genuino permita construir sostenibilidad a largo plazo.

De acuerdo con la información brindada por los entrevistados, cada una de las compañías desarrolla actividades en la búsqueda de mantener un diálogo permanente y sostenible con sus grupos de interés no obstante el nivel de desarrollo es diferente para cada empresa.

Según lo anterior, las compañías de energía y procesamiento de alimentos cumplen plenamente con la característica una vez tienen un diálogo sostenible con sus grupos de interés a través de mecanismos que funcionan para su negocio. En el caso de la compañía de retail la compañía se cumple precariamente, de acuerdo con la información revelada por el entrevistado, ya que únicamente se destacó de forma superficial un solo mecanismo de diálogo con el entorno.

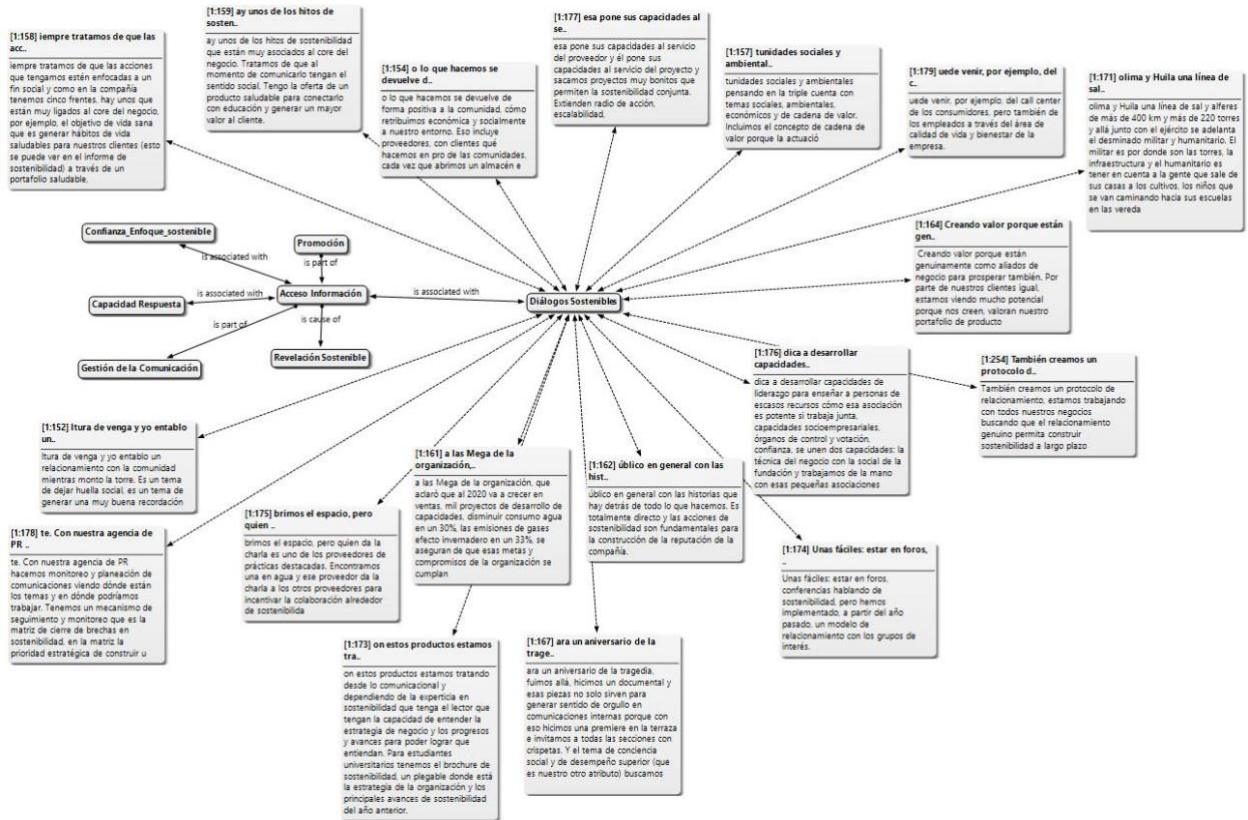


Figura 10. Redes semánticas característica diálogo sostenible

Fuente: Auditoría propia

En la gráfica se confirma lo expresando anteriormente y se destaca lo indicado por los entrevistados respecto a no solo los mecanismos diálogo que tienen las empresas con sus grupos de interés, sino que también demuestra que se hace relevante para el cumplimiento de esta característica la información correspondiente a los beneficios del diálogo constante y fluido con estos actores y la relación de esto con la estrategia de sostenibilidad de las empresas.

Característica 5: Promoción

Esta característica indica que, respecto a la comunicación comercial la organización deberá dar cuenta de cómo educa a su consumidor para hacerlo más responsable en su consumo y para mantenerlo informado sobre las decisiones y acciones de la empresa que puedan afectarlo.

Por su parte, la empresa de energía tiene un enfoque de pedagogía al intervenir con un proyecto en un territorio, por ejemplo, desmitificando creencias frente a la transmisión de energía y brindando información clara sobre el mismo. Asimismo, educa al consumidor para hacerlo responsable en cada una de las etapas del proyecto “una vez se adjudica a través del voz a voz, visitas presenciales a cada una de las casas del territorio, con acciones en medios de comunicación y volantes” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020). Estas también juegan un papel importante al momento de mantener informado al consumidor sobre decisiones y acciones de la compañía que pueda afectarlo.

En el caso de la compañía de retail, las acciones implementadas en este principio están muy enfocadas hacia la experiencia del consumidor en el almacén como vitrina donde pueden monitorear nuevas iniciativas de sostenibilidad para validar su efectividad e implementarlas en otros almacenes y a su vez, “es un espacio importante para realizar campañas en las que el consumidor puede identificar, por ejemplo, de dónde vienen sus productos, cómo aportan al entorno consumiéndolos y cómo pueden tener hábitos de vida saludable” (comunicación personal, 11 de marzo de 2020).

Para atender este frente, la compañía de procesamiento de alimentos realizó voluntariamente dos protocolos, adelantándose a la legislación colombiana. El primero, enfocado en el desarrollo de unas cápsulas de información donde dan información nutricional completa al consumidor, incluyendo lo que representa en nutrientes, vitaminas y minerales para que así tome decisiones informado. “Esto se realiza hace más de cuatro años tomando como referencia legislaciones de otras partes del mundo y hasta este año en Colombia existe una ley que lo exige” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020). El segundo, es el protocolo de autorregulación publicitaria. A pesar de que en el país no hay una legislación al respecto, la compañía decidió

implementar un protocolo autónomamente y se comprometieron a no hacer publicidad en niños menores de cinco años. Además, tienen indicadores para medir esta gestión, monitorean páginas web, la forma como hacen publicidad, entre otros.

Asimismo, mantienen informados a sus diferentes grupos de interés sobre decisiones de la compañía, no solo a los consumidores, y tienen protocolos de comunicación establecidos para esto. Se encargan de comunicar a nivel interno y externo.

Según lo encontrado, los directivos de las empresas entrevistadas coinciden en que a través de la comunicación comercial brindan información suficiente y veraz sobre sus productos y servicios frente a sus procesos, materias primas empleadas, cambios realizados a los productos y servicios. También tienen una comunicación que permite educar al consumidor para vincularlo con estos temas y todas cuentan con diferentes canales para hacerlo. Esta característica se satisface plenamente en las tres empresas.

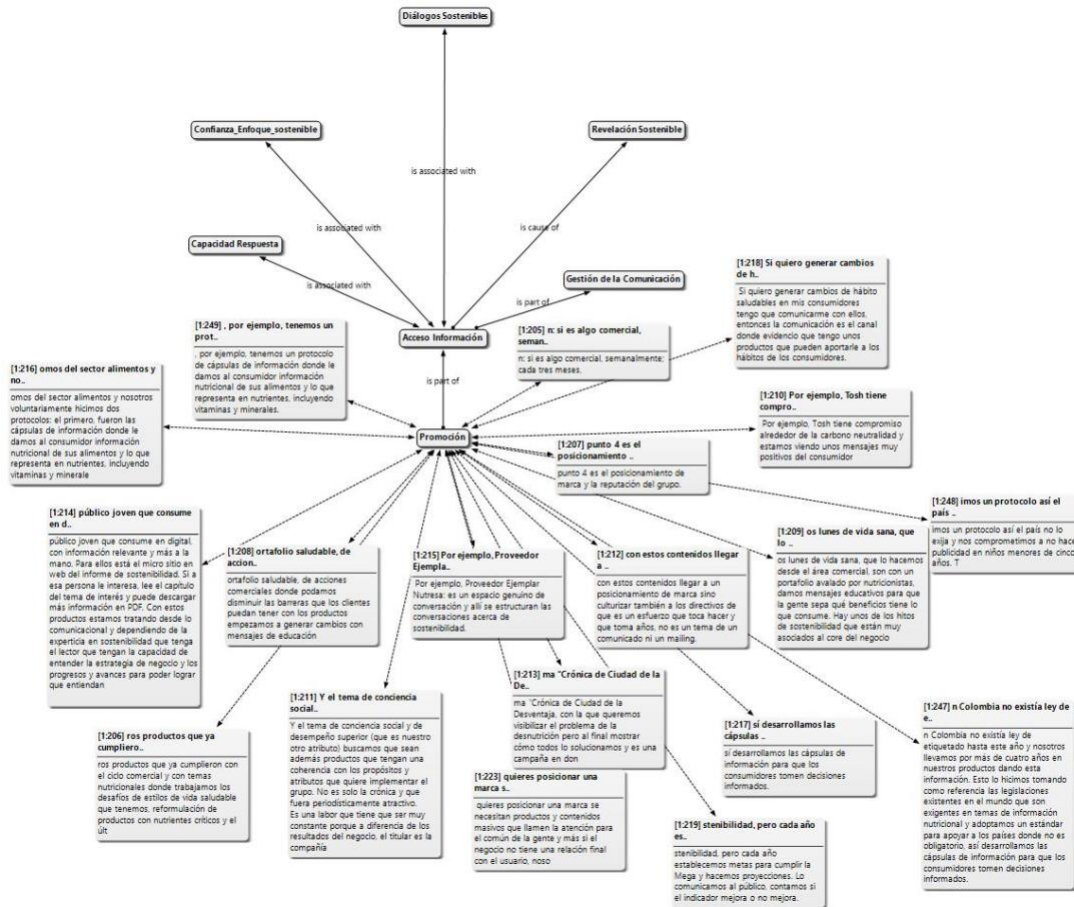


Figura 11. Redes semánticas característica promoción

Fuente: Auditoría propia

Respecto a lo revelado por esta gráfica se puede indicar que un punto a resaltar es que para la compañía de energía lo referente a la característica de Promoción tiene una clara relación con el “posicionamiento de la marca y la reputación de la compañía” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020). lo cual permite tener una visión más integral acerca de la misma. En el caso de la empresa de retail el ejercicio destaca la necesidad de generar cambios a través de la comunicación con el consumidor y se recalca que para la empresa de procesamiento de alimentos su capacidad de autorregulación en comunicación comercial la hace tener un alto cumplimiento de la característica.

Característica 6: Capacidad de respuesta de la organización al entorno

Esta característica hace referencia a que exista una comunicación fluida entre la organización y el entorno y que se den interacciones sólidas, continuas y fluidas con este desde la sostenibilidad. Debe haber una acción común entre estos dos aspectos y la organización debe leer muy bien el entorno y adaptarse a este.

Respecto a esto, la compañía de energía destacó que algunos de sus programas de conciencia social son el ejemplo de ello debido a que, en los territorios donde los implementan, “la gente nos quiere y agradece por la labor que hacemos, lo que representa el principal retorno de inversión para nosotros” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020).

Por su parte, la compañía de retail respondió que gracias a las mediciones e investigaciones que realizan pueden entender qué acciones se deben mejorar en sostenibilidad para que sean exitosas de acuerdo con los hallazgos con cada grupo de interés.

En complemento a lo anterior, la compañía de procesamiento de alimentos explicó que el modelo de relacionamiento que realiza con sus grupos de interés les ha permitido dar una respuesta asertiva al entorno pues “permite conocer las expectativas y necesidades de estos y trabajar conjuntamente en sostenibilidad” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020) en la última etapa de este modelo, la de integración. Por ejemplo, trabajan en negocios inclusivos donde hay población vulnerable que tiene un producto que hace sentido para la compañía, así capacitan al grupo de interés en el ámbito técnico y su fundación les enseña a desarrollar capacidades de liderazgo para que optimicen su proyecto desde diversos ámbitos. Esta compañía tiene más de 200 proyectos de este tipo.

Frente a esta característica todas las compañías afirmaron tener experiencias que muestran el aporte de la comunicación para brindar mejores respuestas al entorno. Asimismo, las empresas coinciden en que sus programas de sostenibilidad son a largo plazo involucrando sus grupos de interés y el entorno. A su vez, estos van alineados con las megas que estipula la compañía en su plan estratégico del negocio.

Así las cosas, las compañías de energía y procesamiento de alimentos cumplen plenamente la característica pues la comunicación que tiene la organización le permite generar mejores respuestas al entorno manteniendo el equilibrio de la triada de la sostenibilidad. Sin embargo, las respuestas de la compañía de retail estuvieron muy enfocadas hacia el monitoreo de las acciones para realizar ajustes según sea pertinente, pero dejaron de lado el papel de la comunicación para lograrlo; por lo que cumple medianamente la característica.

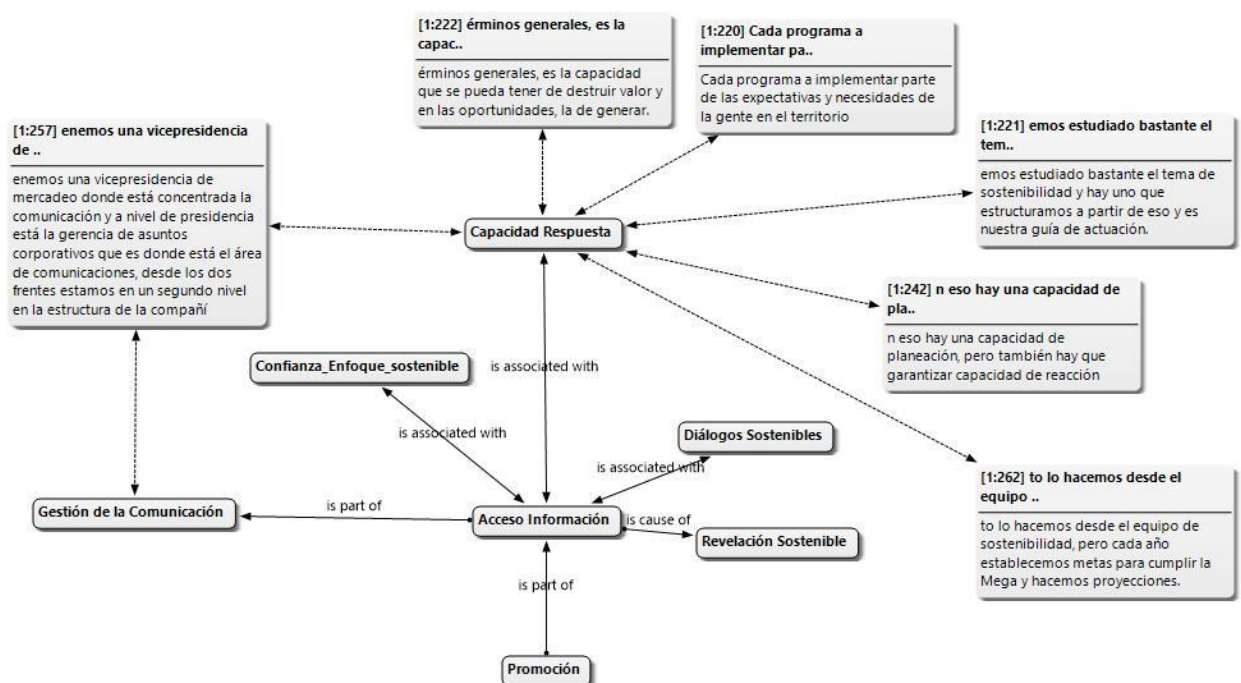


Figura 12. Redes semánticas característica capacidad de respuesta de la organización al entorno

Fuente: Auditoría propia

Lo indicado previamente es confirmado por esta gráfica que indica que la capacidad de planeación y de garantizar una respuesta al entorno es fundamental para la gestión que se realiza en sostenibilidad con los grupos de interés, como lo expresó la empresa de energía. En el ejercicio destacan las respuestas de esta empresa y la de procesamiento de alimentos, lo que confirma el nivel de cumplimiento expresado anteriormente.

Característica 7: Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad

Con esta característica, se debe dar cuenta de una planificación estratégica de la comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones. A esto se suma evidenciar que las acciones de CS implementadas sean reconocidas y comunicadas como decisiones de la organización.

Respecto a esto, la compañía de energía respondió que se puede evidenciar que la CS contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa desde el Plan Estratégico Corporativo (PEC), “en este el punto cuatro es el posicionamiento de marca y la reputación del grupo, hay un mandato superior que indica que la sostenibilidad es una de las herramientas para cumplir con el plan” (comunicación personal, 7 de febrero de 2020).

Por su parte, la compañía de retail argumentó que debido a que la mayoría de los objetivos no los logran solos, deben movilizar su entorno y en ese sentido “la comunicación es un eje fundamental para lograrlo porque a partir de las estrategias de comunicación, nos conectamos con los públicos de interés para alcanzar los resultados” (comunicación personal, 11 de marzo de 2020).

Por último, la compañía de procesamiento de alimentos explicó que todas las decisiones de sostenibilidad se construyen en la junta directiva y por esto, indicó la entrevistada: “tenemos establecido un sistema de gestión de la sostenibilidad, que arranca desde el mapa estratégico, la prospectiva y la materialidad, que es responder a las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés y de los riesgos corporativos, que están totalmente alineados a la estrategia de sostenibilidad: riesgos sociales y ambientales que pueden hacer que se pierda valor. Con esto hacemos las prioridades estratégicas en sostenibilidad” (comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Según los hallazgos en este sentido, la contribución que tiene la comunicación para la sostenibilidad al logro de los objetivos organizacionales en las tres compañías es evidente. Si bien el concepto no se ha desarrollado en su totalidad en las compañías, de acuerdo con los hallazgos se puede afirmar que la gestión que se realiza desde comunicaciones sobre sostenibilidad está totalmente conectada con los objetivos estratégicos de los negocios una vez la sostenibilidad hace parte de estos y la comunicación cumple un papel fundamental para lograrlos.

A su vez, en las empresas analizadas la comunicación y sostenibilidad se encuentran en el nivel más alto de la estructura organizacional donde se trabaja de la mano con presidencia y junta directiva. De otro lado, las compañías cuentan con indicadores que permiten evaluar la gestión y el alcance de las metas estipuladas de manera frecuente; por lo anterior, la característica se cumple para los tres casos de una forma completamente satisfactoria.

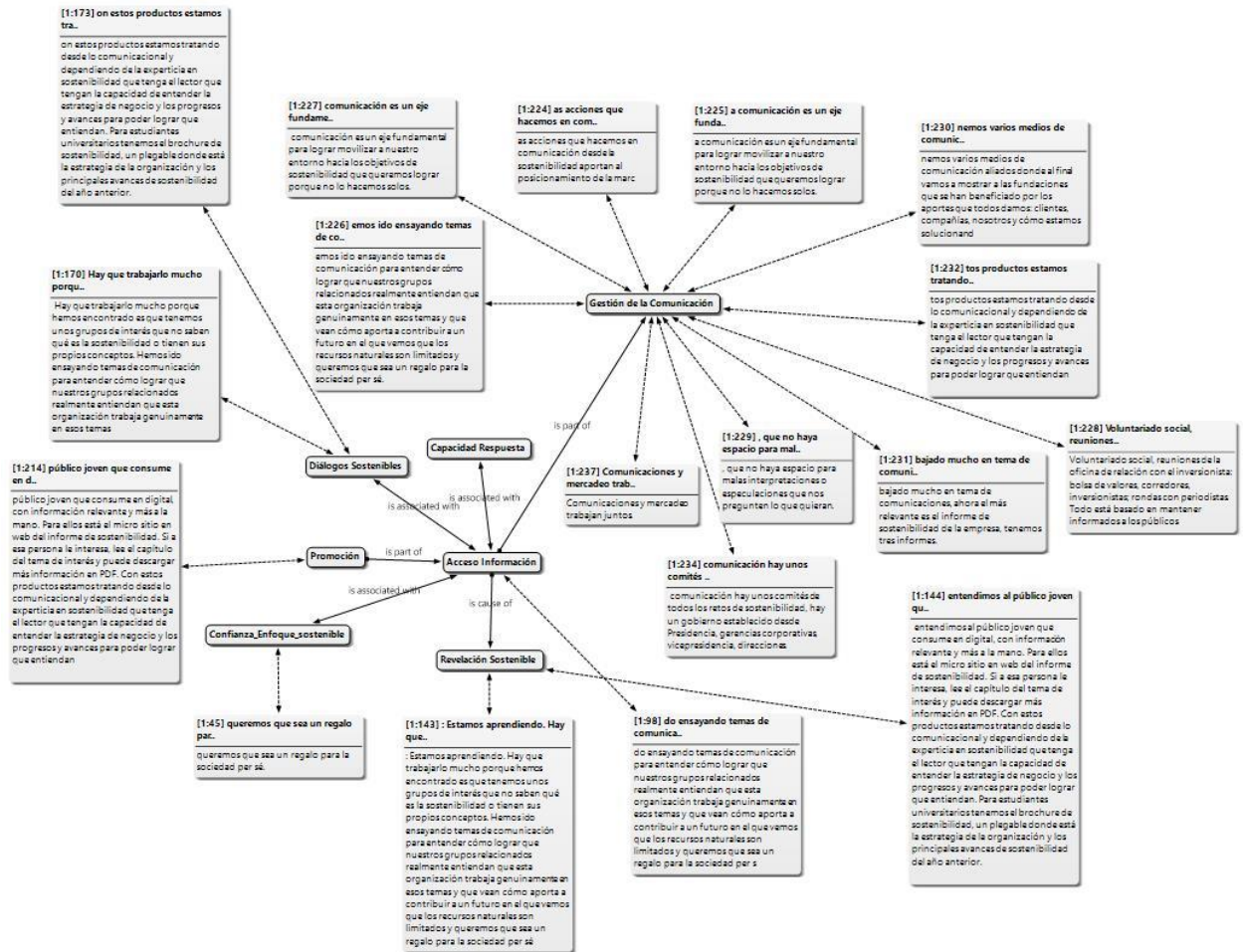


Figura 13. Redes semánticas característica gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad

Fuente: Auditoría propia

Este gráfico ratifica lo manifestado previamente teniendo en cuenta que demuestra que aspectos como una constante y fluida comunicación con los grupos de interés y el entorno, los esfuerzos que se realizan con estos para que comprendan y actúen hacia la sostenibilidad, los productos comunicativos y el trabajo en sinergia hace que la comunicación planificada y estratégica de la CS sea vital para el cumplimiento de la estrategia de sostenibilidad de las compañías.

Valoración de características de la comunicación para la sostenibilidad por empresa

A partir de los análisis ya expuestos, se presenta la siguiente tabla en la que se resume la valoración dada a cada principio a partir de la información suministrada por cada empresa en las entrevistas. Se califica cada principio en función de su nivel de cumplimiento, así:

- 1) Alto: cuando se evidencia suficiente información y evidencia que constate que el principio se cumple plenamente.
- 2) Medio: cuando se evidencia información que constate que el principio se cumple, pero no de manera significativa o amplia.
- 3) Bajo: cuando se evidencia poca o nula información que constate que el principio no se cumple o se cumple de manera poco significativa.

Tabla 7.

Valoración de cada característica de la CS en las empresas analizadas.

Característica de la CS	Preguntas	Compañías		
		Empresa de Energía	Empresa de retail	Empresa de procesamiento de alimentos
Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización	¿Qué tipo de actividades desde la comunicación dan cuenta de la generación de confianza hacia sus stakeholders? ¿Qué evidencia se tiene de ello? ¿Cómo se hace seguimiento a esas actividades, desde el área de comunicación? ¿Existe un área de atención y servicio al cliente?	Alto	Alto	Alto
Revelación sostenible	¿La organización cuenta con de mecanismos y acciones de comunicación frente a problemas de la organización que afecten el compromiso con la sostenibilidad? ¿La organización cuenta con mecanismos de monitoreo y evaluación de situaciones o factores que afecten el compromiso con sostenibilidad en la organización?	Medio	Alto	Alto
Diálogo sostenible	¿La organización cuenta con mecanismos y acciones de comunicación abierta, clara y continua con sus grupos de interés respecto a problemáticas ambientales, sociales y económicas de su entorno? ¿Qué tan efectivos son esos mecanismos?	Alto	Bajo	Alto
Promoción	¿La organización brinda información suficiente y veraz sobre sus productos y servicios frente a sus procesos, materias primas empleadas, cambios realizados a los productos y servicios? ¿La organización cuenta con una comunicación que permita educar al consumidor para hacerlo un consumidor responsable? ¿cómo lo hace? ¿con qué periodicidad? ¿revisan su efectividad? ¿La organización genera mecanismos de comunicación para mantener informado al consumidor sobre las decisiones y acciones de la empresa que pueda eventualmente afectarlo?	Alto	Alto	Alto
Capacidad de respuesta de la organización al entorno	¿Qué experiencias tiene la organización que muestren el aporte de la comunicación para brindar mejores respuestas al entorno? ¿La organización cuenta con planes o programas de sostenibilidad a largo plazo que vinculen grupos de interés y las dinámicas del entorno?	Alto	Medio	Alto
Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad	¿Cómo la CS contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Qué nivel tiene la comunicación en la estructura organizacional de la compañía? ¿Se evalúan los resultados?	Alto	Alto	Alto

Fuente: Auditoría propia

En términos generales se observa que, en su mayoría, todas las características se cumplen en el nivel alto. La característica que evidencia menor cumplimiento corresponde a “Diálogo Sostenible”, por parte de la empresa de retail. Esto permite evidenciar, por lo menos, desde el contenido de las entrevistas que existe un interés para hacer posible una gestión de la

comunicación que permita, por un lado, abrir canales de comunicación fluidos y de diferentes vías, como también acciones que no solo hablen de la sostenibilidad, sino que transmitan este compromiso a los grupos con los que las empresas interactúan.

6.2 Resultados Fase Informes de Sostenibilidad

A continuación, se presenta el análisis de los informes de sostenibilidad correspondientes al año 2019, publicados en el sitio web de cada una de las empresas objeto de estudio. Los análisis están presentados por cada empresa.

Compañía de energía

• Nombre del informe: Informe de Sostenibilidad 2019, con Conciencia Social
• Fecha de publicación: 2020
• Disponible en: página web de la compañía, pestaña sostenibilidad, informes de gestión sostenible.
• Disponible para cargar en PDF: Sí
• Periodicidad: anual
• Informe realizado según los lineamientos GRI: Sí
• Contenido: Gestión con Conciencia Social, Transformación Digital, Grupos Estratégicos de Negocio, Gobierno Corporativo, Estrategia Sostenible, Estados financieros

Análisis de contenido cualitativo

Principales temas que aborda el informe: El informe de sostenibilidad de esta compañía se dirige a accionistas y otros grupos de interés donde indican la gestión del desempeño económico, social y ambiental de la misma. En estos tocan temas como los principales resultados en las áreas señaladas anteriormente, su concepción y estrategia de sostenibilidad, grupos estratégicos de negocio, la visión de futuro que tiene la compañía, crónicas, esfuerzos en transformación digital, Gobierno Corporativo y los estándares de comportamiento ético y anticorrupción.

A su vez, se explica que los pilares de crecimiento de la compañía son la Sostenibilidad y tener un Gobierno Corporativo sólido y robusto.

Se indica que cada capítulo contiene información acerca de la gestión, los resultados y las metas en las dimensiones de la Sostenibilidad, en línea con los estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

Al inicio del informe hay una introducción dirigida hacia los accionistas firmada por presidente de la compañía, presidente de la Junta Directiva del 2019 y del 2020 donde se hace énfasis en la consecución de resultados y metas del Plan Estratégico Corporativo (PEC). Asimismo, hace referencia al término Conciencia Social del que afirman dirige su actuar y el de sus colaboradores y filiales. Se traduce en llevar progreso y bienestar a las comunidades en los territorios donde hace presencia con los proyectos y activos de transmisión y gas natural. A su vez, indica que para esta organización la sostenibilidad es la habilidad que permite a la compañía conocer y gestionar su entorno social y ambiental, innovar y adaptar sus negocios, creando así rentabilidad y generando beneficios en los territorios donde opera con visión de largo plazo y pensando en las futuras generaciones.

Principales logros que presenta el informe: haciendo referencia a la gestión en sostenibilidad de la compañía se explica que, debido a los resultados en la gestión de factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza de sus negocios, la compañía se ratificó por octavo año consecutivo en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, en la categoría mercados emergentes, como la empresa con mejor desempeño en el sector del gas. Además, y por segundo año consecutivo, se encuentra listada en el Anuario de Sostenibilidad de Robeco SAM, que reconoce el 15% de las empresas de cada sector de la industria con mejores resultados en Sostenibilidad corporativa del mundo. También se hace referencia a que la compañía logró estrechar relaciones

con las comunidades donde opera para a su vez contribuir al bienestar y el progreso en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Principales programas de sostenibilidad: Los seis programas estratégicos que hacen parte del Valor Compartido de la organización son los siguientes:

- 1) **Energía para la Paz:** programa que reúne cerca de 90 iniciativas sociales, ambientales, de infraestructura social, de liderazgo y de protección a la vida que benefician a más de 18.000 personas afectadas por el conflicto armado de 11 municipios de tres departamentos de Colombia. Incluye iniciativas que buscan fortalecer el liderazgo, el capital y el tejido social, para recuperar los territorios con seguridad y oportunidades de progreso. Las iniciativas de este programa se desarrollan en dos líneas de acción: la primera, el proyecto de desminado que incluye acciones de desminado operacional en alianza con el Ejército Nacional a lo largo de 200 kilómetros. Allí han sido desactivados 27 artefactos explosivos. En las operaciones de desminado humanitario, han visitado 46.542 hectáreas para verificar zonas verdes libres de minas y declarado libres 7.288 durante los últimos cuatro años. En la segunda línea, con el proyecto Habilidades para la Paz se forman a los líderes de los territorios donde opera la compañía en competencias que les permitan mejorar su convivencia gracias a la resolución de sus conflictos. Asimismo, han capacitado a 80 líderes sociales y docentes en habilidades para crear oportunidades de paz, y a 55 servidores públicos y 300 líderes sociales en fortalecimiento institucional. Este programa recibió cuatro reconocimientos en el 2019: Premio Women Together, el Women Economic Forum, Empresa

Inspiradora 2019 (de la Andi) y el premio en inversión social del Ministerio de Minas y Energía.

- 2) **Energía para la Competitividad:** con este programa la empresa acompaña las iniciativas enfocadas en la generación de ingresos o en la creación de empleo. Por ejemplo, el apoyo a pequeños proyectos con inversiones, capacitaciones o fortalecimiento empresarial para que sean más competitivos y, por lo tanto, mejoren sus ingresos. También trabaja con organizaciones asentadas en los territorios y que están relacionadas con los proyectos o activos en operación, de manera directa o indirecta, con el objetivo de que aumenten su capacidad y creen empleos directos. Un ejemplo es una iniciativa que apoya la compañía desde 2010, en la que beneficia a 855 comedores populares mediante la instalación gratuita de gas natural en 21 distritos de los 48 donde opera. En 2019, con una inversión de USD13.196 fueron instalados 35 comedores, beneficiando a 2.446 personas e impactando positivamente el 44% de las comunidades donde opera la empresa.
- 3) **Energía para el Bienestar:** el programa está enfocado en aportar para que las comunidades tengan estilos de vida más positivos con mayor actividad física, oportunidades de ocio y recreación, acceso a agua potable y a una nutrición adecuada. En esta gestión tienen iniciativas de filtración de agua, parques biosaludables, mejoramiento de espacios deportivos o espacios comunitarios de recreación, como parques y canchas. Se apoyan a cerca de 16.700 personas de áreas de estrés hídrico de un departamento con la construcción de molinos de viento que permiten extraer el agua subterránea, centros comunitarios, sistemas de

energía solar, unidades sanitarias y vías rurales. Entre las iniciativas gestionadas hay más de 420 mejoramientos habitacionales, 34 adecuaciones a unidades sanitarias, catorce mejoramientos de casetas comunales o escuelas, cuatro adecuaciones a acueductos veredales, 720 metros lineales rehabilitados, un proyecto productivo, más de 40 estufas ecoeficientes y tres proyectos de recuperación de memoria histórica, que en total benefician a más de 17.000 personas. A esto se suman las actividades que desarrollan a través de voluntariado corporativo con las que mejoran los entornos de las comunidades mediante la donación de más de 10.000 horas de trabajo de sus colaboradores.

- 4) **Energía para Aprender:** este programa busca mejorar la cobertura y la calidad de la educación en todos los niveles, incluidos la técnica y para el trabajo, así como reducir la deserción. Además, se incluye el mejoramiento y la construcción de infraestructura para ofrecer condiciones dignas y tecnológicas que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes. En Colombia, por ejemplo, en alianza con el Ministerio de Educación diseñaron y están implementando el programa Aulas Interactivas con Energía Solar. Llegarán a 24 aulas de energía solar en una primera fase que tendrán contenidos pedagógicos de este Ministerio y la infraestructura física construida en material reciclado, aire acondicionado, computadores, tabletas digitales, tablero, mesa interactiva y equipo de proyección.
- 5) **Conexiones Ancestrales:** con este programa la compañía busca recuperar tradiciones, usos y costumbres desde lo culinario, lo espiritual y las lenguas. Se trata de recuperarlas y preservarlas, y, en otros casos, potenciarlas a través de diferentes iniciativas. Un ejemplo es la iniciativa que implementaron en

Guatemala para capacitar a 150 mujeres con el fin de dinamizar su economía a través de la elaboración y comercialización de productos de limpieza. Además, mantienen un relacionamiento genuino con más de 1.000 comunidades étnicas en áreas de influencia en Colombia, Brasil, Perú y Guatemala.

- 6) **Energía para la Transformación:** enfocado en la mitigación y la adaptación al cambio climático, con la conservación de la biodiversidad y con la preservación de la riqueza natural. Para esto la empresa desarrolla iniciativas como Bosques para la Paz, con la que reforestarán y protegerán más de 1.100 hectáreas en Colombia y Guatemala. Asimismo, plantaron 35.000 árboles y restauraron 45 hectáreas para conservar una reserva en Colombia.

Adicionalmente, se explica en el documento que, en el 2019, las contribuciones de inversión social en la compañía ascendieron a COP17.502 millones entre todas las filiales.

Por otro lado, se hace referencia a que uno de los retos que tiene la compañía en Sostenibilidad y programas de Valor Compartido son las consultas previas que desarrolla con los pueblos indígenas de la Sierra Nevada, del Cesar y de La Guajira para uno de sus proyectos. Se afirma que este es un proceso de gran magnitud debido a que incluye a 235 comunidades.

Visión de futuro: Como parte de su visión de futuro, el informe indica que la compañía busca aportar al medio ambiente impulsando la masificación del gas natural al transporte masivo y consolida el Modelo de Sostenibilidad y las iniciativas de Inversión Social y Valor Compartido como diferenciadores competitivos de la compañía desde la Conciencia Social.

Gestión de la sostenibilidad: Sobre los esfuerzos de la compañía en sostenibilidad, existe un apartado titulado “Estrategia sostenible” en el que se explica el proceso de

materialidad, gestión de riesgos y cada una de las iniciativas que se llevan a cabo desde la triple cuenta de la sostenibilidad: dimensión social, ambiental y económica. En el apartado de proceso de materialidad se explica el paso a paso de cómo la compañía está realizando el proceso de definir su materialidad, que está ligado a identificar y realizar estrategias en pro de lo que es importante para ellos y sus grupos de interés para impactar de esta forma positivamente a la sociedad. Así las cosas, se explica en el documento que, para lograr lo anterior se tuvieron en cuenta riesgos, oportunidades e impactos en sostenibilidad de todos los negocios y contextos en los que operan, así como los lineamientos del estándar GRI. Lo anterior les permitió definir estrategias de gestión y monitoreo.

Gracias al proceso realizado se identificaron diez temas prioritarios para la gestión de la compañía alineados con los ODS, dentro de los que se encuentran, por ejemplo: relacionamiento genuino con los grupos de interés de la organización, creación de valor compartido, estrategia climática y biodiversidad, entre otros. Además de estos temas, se identificaron otros ocho que tienen injerencia en las dimensiones social y ambiental como derechos humanos y empresa y transformación digital, por nombrar algunos.

Por otro lado, en el informe de sostenibilidad la compañía realiza una explicación detallada de cómo la concibe y las acciones que realiza para lograr ser sostenible. A su vez, la empresa presenta su Modelo de Sostenibilidad del que indica que integra y armoniza elementos como: el entorno en el que desarrollas los negocios, factores o criterios ESG (Ambientales, Sociales, de Gobernanza) y la innovación, relacionamiento de los grupos de interés con quienes mantienen un diálogo genuino, permanente y de largo plazo y la estrategia corporativa que orienta las decisiones y acciones. A su vez en este artículo se explica por primera vez dentro del

documento y de forma detallada, quiénes son los grupos de interés de la compañía: comunidades en los territorios, colaboradores y contratistas, accionistas e inversionistas y las autoridades.

El Modelo de Sostenibilidad de esta organización se soporta en seis líneas estratégicas que orientan su gestión social, ambiental y la de gobernanza (no lo conciben como gestión económica) basado en los ODS, que son los siguientes: transformación cultural, conexiones de progreso, promoción de la agenda regulatoria, promoción de las energías eficientes, transformación en los territorios y resiliencia climática. A su vez, en su actuar desde la Conciencia Social se incluyeron la diversidad, inclusión, mujer y equidad de género, cuidado del medioambiente y el entorno, uso de recursos económicos y orientación al cliente y relacionamiento genuino y generación de valor compartido.

En el documento se explica la importancia de la implementación del modelo de sostenibilidad debido a que la compañía afirma que el entorno donde desarrolla sus negocios son territorios en zona rural, algunos afectados por el conflicto armado y la ilegalidad, o con presencia de múltiples comunidades indígenas, además de necesidades insatisfechas y, en algunos casos, debilidades en la institucionalidad del Estado.

Asimismo, se indica cómo realiza el relacionamiento genuino con los detalles del proceso que incluye hacer una lectura del territorio mediante una presencia permanente, y así se diseñan e implementan estrategias de gestión social según las realidades particulares. Las acciones de inversión social y el relacionamiento intercultural se hacen con lineamientos generales que se establecieron para esto en el 2019. También la empresa hace un seguimiento de la implementación del mismo que está incluido dentro de su Sistema Integrado de Gestión.

Para gestionar el relacionamiento genuino, se indica en el documento, que una de sus estrategias es contar con un equipo de gestores sociales y un equipo multidisciplinario de profesionales en diferentes áreas con presencia permanente en los territorios, lo que les ha permitido dar información y atención oportuna a todos los grupos de interés: propietarios y tenedores de la tierra, autoridades municipales y departamentales, organizaciones sociales, grupos étnicos, autoridades ambientales, entre otros.

Así las cosas, y después de haber indicado los diferentes grupos de interés de la empresa, se presenta un esquema donde se incluye cada uno de estos junto con los canales de relacionamiento que existen para atenderlos. Sumado a esto la compañía tiene ocho instrumentos para relacionarse con sus grupos de interés en entornos sociopolíticos y culturales diversos.

Como se ha indicado anteriormente dentro del Modelo de Sostenibilidad de la compañía se incluyen programas de inversión social para generar valor compartido. Asimismo, cuenta con una Gerencia Social y de Valor Compartido que verifica el cumplimiento de los lineamientos corporativos y de los requisitos normativos a través de un Plan de Auditorías y haciendo seguimiento periódico, desarrollado con la interventoría a los contratos y como parte del Sistema Integrado de Gestión. La compañía también cuenta con una Dirección de Sostenibilidad que definió como indicador de gestión “Cobertura de población beneficiada”, que tiene por objetivo cuantificar la cobertura social de las estrategias de Sostenibilidad, inversión social y Valor Compartido del área de influencia de los proyectos que estén en fase de construcción y activos en operación.

Por otro lado, la gestión del talento hace parte del Modelo de Sostenibilidad de la compañía dentro de las que resaltan dos iniciativas estratégicas: la política de Diversidad e Inclusión y los atributos culturales como primero la vida, conciencia social y desempeño

superior. La compañía también cuenta con una estrategia climática impulsada desde el cambio climático que le ha hecho tomar conciencia y acciones a la compañía sobre lo que debe mejorar en las actividades de sus negocios, para reducir la huella de carbono y aportar estrategias para la conservación del ambiente. En este sentido la organización busca que las empresas sean carbono neutro desde el ámbito corporativo para generar baja emisión y desde la situación climática tiene el reto de apropiarse de la consciencia social y ambiental para interiorizarlas.

A su vez, en el informe de sostenibilidad la empresa hace referencia a la gestión de la biodiversidad que hace la compañía desde la investigación, la innovación, la incorporación de buenas prácticas y acciones para prevenir la contaminación y mitigar el cambio climático como aspectos clave en la gestión de los territorios. La gestión de la biodiversidad hace parte del desarrollo de sus proyectos y de la forma como se relacionan con los territorios por lo que crearon la Política de Sostenibilidad como base para la construcción de la gestión del componente ambiental de la compañía, que es un documento corporativo de nivel táctico que direcciona el actuar de la misma en un ámbito de la sostenibilidad y promueve la búsqueda del equilibrio entre la generación de valor para sus grupos de interés y la minimización del impacto ambiental en los territorios donde tiene presencia.

Desde lo anterior, en el 2019 la empresa generó estrategias de gestión en los territorios por donde pasan sus proyectos; como la toma de decisiones informadas, oportunas y que respondan a las señales de las regiones en términos ambientales, sociales y económicos. Además, se establecieron compromisos dirigidos al cumplimiento de la normatividad ambiental vigente, así como al respeto por el ambiente, la promoción de la investigación, el desarrollo e innovación (I+D+I), la incorporación de buenas prácticas y la promoción de acciones que apunten a la prevención de la contaminación y a la adaptación y mitigación del cambio climático.

Un ejemplo de los resultados en este frente es que en el 2019 la organización comenzó con el planteamiento conceptual de una estrategia que busca aportar, en términos de conectividad ecológica en los territorios, el abordaje de las servidumbres de las líneas de transmisión. Para esto iniciaron el proceso de contratación con el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt que les permitirá desarrollar un diseño paisajístico ecológicamente funcional que disminuya el impacto sobre la biota, facilite conexiones entre hábitats y favorezca la conectividad ecológica del entorno del paisaje y su integridad en servidumbres eléctricas. Asimismo, durante el 2019 intervinieron 61,6 hectáreas enmarcadas en el mantenimiento de 47.615 individuos de especies nativas, por nombrar algunos ejemplos de la gestión.

La dimensión económica de la sostenibilidad es explicada desde el “desempeño superior” y la “gestión regulatoria y productiva de la organización”. Frente al primer aspecto, la compañía busca cumplir la ruta que se trazó hacia el crecimiento que se fundamenta en una promesa de valor con accionistas y grupos de interés donde se incorporan factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Para esto, se fijó una Mega a 2025 donde se plantean sus objetivos de crecimiento financiero. A su vez, estos se integran con la construcción de valor que implica que las decisiones corporativas tengan un diferenciador y estén orientadas por los atributos culturales de la misma: Primero la Vida, Conciencia Social y Desempeño Superior.

Sobre la gestión regulatoria y productiva de la organización cabe destacar que la compañía tiene una Dirección de Regulación que tiene como propósito enfocar la agenda regulatoria con el fin de contribuir a la consolidación de un entorno institucional y regulatorio favorable al desarrollo de negocios y proyectos, para así lograr el sostenimiento y mejora de los ingresos de la organización.

Otros temas

Frente al proyecto de transformación digital de la compañía se evidencia en el informe que se incluye un apartado de sostenibilidad donde a través de una herramienta buscan materializar la Conciencia Social, con el propósito de sistematizar información del territorio en sus dimensiones económica, ambiental y social, para así tomar las mejores decisiones que orienten las propuestas de Valor Compartido y los proyectos de transmisión de energía.

Para desarrollar el pilar de Gobierno Corporativo, otro de los pilares corporativos de crecimiento de la organización, se explica que está enfocado en la transparencia, la construcción de confianza y las relaciones genuinas de largo plazo con los grupos de interés. Las acciones que realiza la empresa en pro de este pilar están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) y el 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Asimismo, se indica que una de las responsabilidades de la Junta Directiva, el máximo órgano de dirección estratégica es velar por el cumplimiento de los compromisos que han adquirido como empresa en el desarrollo de su objeto social y los compromisos en torno a temas ambientales y sociales.

Finalmente, el informe termina con auditoría de lo indicado en el documento y resultados financieros.

Valoración general del informe desde las características de la comunicación para la sostenibilidad

Desde lo encontrado en el informe de sostenibilidad de esta compañía, en términos generales se puede concluir que la sostenibilidad está presente, como lo promete el documento, en cada uno de los artículos desarrollados en el informe. Asimismo, se dio una explicación detallada a los inversionistas y grupos de interés, a quienes el informe es dirigido, sobre los

procesos, mecanismos, modelos y medición que tienen en las diferentes áreas desde las que trabajan a la sostenibilidad. También es importante resaltar que la compañía deja ver que trabaja la triple cuenta de la sostenibilidad contemplando un modelo que incluye las dimensiones social, ambiental y económica, donde también incluyen la de gobernanza. Este informe es además realizado en un lenguaje cercano y no técnico lo que permite que el lector pueda comprender lo que se desarrolla. Para finalizar, es importante resaltar que se incluyen anexos de aspectos financieros como los estados consolidados de la situación financiera de la compañía, el índice de contenidos GRI y otros sobre ética, estrategia sostenible, valor compartido y los impactos económicos indirectos significativos, entre otros.

Por otro lado, se encontró que, desde la información consignada en el informe de sostenibilidad, la compañía cumple en su mayoría con las características de la CS y con la primera que hace referencia a la **Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización** pues genera confianza frente a decisiones futuras de la organización en los ámbitos económico, social y ambiental al brindar información detallada sobre el enfoque sostenible de la organización como se mencionó anteriormente. Esta característica se cumple plenamente.

Asimismo, el **Acceso a la información de calidad**, en este caso del informe analizado, se cumple satisfactoriamente teniendo en cuenta que hay divulgación de la información de la organización sobre sostenibilidad y es de fácil acceso al público que esté interesado en leerla. De igual forma se puede evidenciar el aporte ambiental, social y económico desde las cifras de inversión e impacto en esos factores.

Sobre la característica de **Revelación Sostenible** se puede afirmar que se cumple medianamente ya que, si bien la compañía expone públicamente en los tres ámbitos de la sostenibilidad, en el informe analizado la organización no revela los errores que hay en este

sentido, sin embargo, sí rinde cuenta sobre su actuar frente a la sociedad y sus grupos de interés. Cabe resaltar que la compañía se plantea retos con visión de futuro sobre los aspectos desarrollados.

También se evidencia que existe un **diálogo sostenible** de la empresa con sus públicos de interés debido a que en el documento se explicó el relacionamiento genuino, transparente y a largo plazo que realizan con estos, así como los canales de comunicación que tienen para atender sus necesidades. Asimismo, cuenta con diversos mecanismos para que esto se dé de una forma real. Lo anterior es integrado con los programas de valor compartido que generan en los territorios; por lo tanto, la característica se cumple plenamente.

Por otro lado, la característica de **Promoción** no se cumple en su totalidad ya que en el informe de sostenibilidad no hay claridad sobre si desde la compañía educan al consumidor para hacerlo más responsable frente a su consumo y en este documento tampoco se indica explícitamente si existen mecanismos para mantenerlo informado sobre decisiones y acciones de la compañía que puedan afectarlo. Lo que se evidencia es que en este informe se centran en acciones que se realizan con otros grupos de interés.

La **Capacidad de respuesta de la organización al entorno** es una característica que se cumple a cabalidad pues antes de intervenir con un proyecto en un territorio la compañía se encarga de hacer un análisis del entorno, de tener un diálogo con las comunidades y de cumplir con los aspectos legales para que se le otorgue una licencia. A su vez, la compañía se encarga y preocupa por impactar positivamente los entornos en los que opera con programas de valor compartido que sean realmente sostenibles y con visión de largo plazo.

Finalmente, se evidencia que existe una **Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad** pues en el apartado de la estrategia de sostenibilidad de la compañía en el informe analizado se detalla el proceso de creación del modelo, la medición que se realiza, donde también se tiene en cuenta el plan estratégico de la organización en el que la sostenibilidad es fundamental. Esta característica se cumple en un nivel alto.

Compañía de retail

• Nombre del informe: Informe de sostenibilidad 2019
• Fecha de publicación: 2020
• Disponible en: página web de la compañía, pestaña sostenibilidad, informes de sostenibilidad
• Disponible para cargar en PDF: sí
• Periodicidad: anual
• Informe realizado según los lineamientos GRI: No
• Contenido: Sostenibilidad, Análisis de Materialidad, Sostenibilidad a partir de una estrategia corporativa que construye país, Riesgos de Sostenibilidad, Anexos

Sobre el informe

El informe de sostenibilidad de la compañía de retail de entrada ubica al lector acerca de cuál es su estrategia sostenible, sobre la que explica que contribuye al desarrollo social, al crecimiento de sus proveedores, a la protección del ambiente, a la promoción de hábitos saludables y al bienestar de sus colaboradores.

Los grupos de interés contemplados en los programas que desarrolla la empresa son: clientes, proveedores, líderes de opinión, medios de comunicación, empleados, junta directiva, alta dirección y comité ejecutivo. Sin embargo, no se indica hacia quién va dirigido el documento.

Gestión de la sostenibilidad

Asimismo, el informe indica que se realizó un análisis de materialidad presentado en el 2019 que le permitió a la compañía identificar las expectativas de sus grupos de interés en temas sociales, ambientales y económicos: lo que indica que la organización concibe y realiza acciones contemplando la triple cuenta de la sostenibilidad pues los programas que lidera desde su estrategia de sostenibilidad están alineados con este análisis de materialidad, los asuntos priorizados por los diferentes grupos de interés y tomando en cuenta análisis técnicos del sector y como referencia a los líderes de comercio en el mundo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la compañía definió cinco principales movilizadores de sostenibilidad que están alineados con la estrategia corporativa de la misma que busca “construir país” y estos son: primero, trabajar por lograr la primera generación con cero desnutrición crónica infantil en 2030; segundo, comprar local y directamente en Colombia para desarrollar a proveedores y sus cadenas de abastecimiento logrando así un comercio sostenible; tercero, medir, mitigar y trabajar para compensar el impacto en el planeta; cuarto, promover y democratizar hábitos de vida saludable y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Adicionalmente, la organización identificó los principales riesgos estratégicos asociados a la sostenibilidad de la misma definidos con la metodología interna de riesgos, lo que permitió dimensionar los impactos y establecer medidas de control y estrategias asociadas a los temas sociales, ambientales y económicos. En el informe se explica cuáles riesgos son monitoreados por el Comité de Auditoria y Riesgos y el Comité de Sostenibilidad y cuáles por la alta dirección.

Principales programas de sostenibilidad y logros

Una vez se explica lo indicado previamente, en el documento se detallan los esfuerzos que realiza la organización en cada uno de los movilizados de la estrategia de sostenibilidad de la compañía y su compromiso por aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el primero, **sobre el trabajo que hace la organización para lograr la primera generación con cero desnutrición crónica en 2030**, se indica que trabaja en frentes como generar y divulgar conocimiento, generar recursos y alianzas, comunicar y sensibilizar e incidir en la política pública, lo que se alinea con la mega social corporativa. Esto se realiza con la fundación de la compañía. También se incluyen testimonios de población beneficiada, así como cifras y datos de impacto.

En lo referente a este movilizador, se indica que 64.602 niños y niñas recibieron una mejor alimentación gracias a los programas liderados por la fundación de la compañía, 38.346 niños y niñas se beneficiaron de programas de nutrición dentro de los cuales 28.744 menores de dos años recibieron atención nutricional en sus primeros mil días y 9.602 entre los dos y cinco años. Asimismo, 3.099 niños y niñas fueron beneficiados por el programa de consejería en lactancia materna y 23.157 en programas complementarios como música, lectura y formación de agentes educativos.

Para lograr lo anterior, la compañía trabaja con 257 instituciones aliadas, en 188 municipios de 27 departamentos del país.

En este apartado, también se incluye un balance financiero sobre los resultados del trabajo de la fundación como, por ejemplo, que esta tuvo ingresos totales por más de \$32.330 millones de pesos gracias al apoyo de diferentes aliados y que más de \$21.600 millones de pesos

fueron invertidos en la nutrición y atención complementaria de los niños y niñas. Además, se indica el dinero recibido y su porcentaje por cada actor que aportó de diferentes formas como donaciones de clientes, proveedores y aliados, colaboradores, recursos propios y dinero aportado por la compañía.

La compañía a su vez aportó a su fundación para entregar alimentos a 19 bancos de alimentos con lo que se beneficiaron 579.301 personas gracias a las 1.950 toneladas de alimentos y no alimentos donados también a 27 instituciones. Asimismo, en Antioquia se recuperaron 3.303 toneladas de alimentos para beneficiar a más de 80 mil personas para evitar la pérdida de alimentos.

Por otro lado, uno de los artículos de este apartado indica el trabajo que se realiza en lactancia materna y sus resultados del 2019 como, por ejemplo, que cerca de 21.000 madres lactantes asistieron a la “lactatón” realizada por la fundación de la compañía que busca promover la leche materna como el alimento más natural e irremplazable para combatir la desnutrición crónica. La fundación obtuvo el reconocimiento “El Colombiano Ejemplar” otorgado por el periódico El Colombiano por contribuir al desarrollo y transformación de las comunidades.

Sobre el resultado de incidir en la construcción de políticas públicas que generen atención a la nutrición infantil, se resalta que la fundación de la compañía junto con la Procuraduría General de la Nación firmaron una alianza con el fin de contribuir al desarrollo de políticas públicas y acciones estatales para prevenir y erradicar la desnutrición crónica infantil en el país. Además, la fundación acompañó a 10 municipios en el desarrollo de planes de trabajo para consolidar enfoques y acciones alrededor de este objetivo.

Sumado a lo anterior, en alianza con la Alcaldía de Bogotá y una clínica, construyeron la primera guía en Colombia para la atención y prevención de la desnutrición crónica en niños con enfoque en salud pública. Para esto, la fundación invirtió más de dos mil millones de pesos.

Respecto al desarrollo de los esfuerzos en el segundo movilizador: **el comercio sostenible para el cual compran local y directamente en Colombia y desarrollan a sus proveedores y cadenas de suministro**, en el informe se muestra que estas acciones se enfocan en unir fuerzas para construir un mejor país. Por esto, la compañía es un aliado de sus pequeños proveedores con el propósito de que crezcan y se fortalezcan. Como resultado de esto: 265 microempresarios comercializan sus productos en los almacenes de la organización y 208 empresarios participaron en el portafolio de productos ofrecidos en algunos almacenes. Además, están trabajando con más de 6.600 proveedores comerciales, de bienes y servicios, inmobiliarios y de la industria textil.

Por otro lado, la compañía compra el 91% de las frutas y verduras que comercializa en sus tiendas al campo colombiano, el 82% se adquiere de manera directa, sin intermediación, a través de 650 agricultores y 21 asociaciones y fundaciones campesina en diferentes departamentos del país. El objetivo de hacerlo de esta forma es impulsar la economía del país, generar empleo, contribuir al bienestar de las comunidades y desarrollar cadenas de abastecimiento más sostenibles.

Asimismo, la empresa desarrolla negocios inclusivos en el agro para lo cual, en el 2019, visitó 10 departamentos de Colombia y participó en las ruedas de negocio campesinas con el propósito de incentivar la compra directa de productos agrícolas; como resultado de esto: adquirió 2.375.381 unidades de productos agrícolas a 12 proveedores. Sumado a esto, compra el

91% de la carne de res, cerdo, ternera y búfalo a más de 110 productores en Colombia y adquiere el 81% del pescado y mariscos a través de pescadores nacionales.

Frente a este punto, vale la pena destacar que la compañía apoya cadenas de abastecimiento sostenibles en San Andrés de Tumaco con el objetivo de recuperar el cultivo y procesamiento de camarón y pesca artesanal en esa región para que las familias encuentren una alternativa de empleo legal.

La compañía también genera moda con sentido social y el 93% de las prendas que comercializan es comprado en el país. Además, promueve la generación de cerca de ocho mil empleos con los 99 talleres que tiene en seis departamentos de Colombia.

Otro programa de la organización que se destaca en el informe de sostenibilidad es una propuesta de comercio sostenible que reúne prácticas del mercado formal y tradicional para que los dueños de los minimercados y autoservicios crezcan y desarrollen sus negocios. Con esto, más de 1.400 comerciantes hacen parte de la iniciativa y 180 aliados fueron capacitados en diplomados y seminarios de innovación y transformación digital.

Asimismo, para **impulsar cadenas de abastecimiento social y ambientalmente responsables** se lanzó en el 2019 un nuevo modelo de auditorías sociales y ambientales para los proveedores de productos marca propia, con lo que se busca que estos cumplan con los principios universales de derechos humanos, los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los lineamientos laborales de la legislación colombiana. Además, la compañía capacitó a más de 460 proveedores para fortalecer sus procesos de producción en buenas prácticas agrícolas, gestión del recurso hídrico, inocuidad, calidad y procesos, entre otros.

Sobre **el tercer movilizador que incluye la medición, mitigación y trabajo para compensar el impacto de la organización en el planeta** se explica que esta realiza esfuerzos en frentes como la medición y mitigación de la huella de carbono, ser eficientes en el manejo de recursos y residuos, reducir material, construir obras civiles sostenibles y educar al consumidor.

Con esto, la compañía explica en el documento que quiere hacerse responsable de su impacto en el medio ambiente y que busca generar consciencia en otros para el cuidado del planeta. A su vez, indica el porcentaje de toneladas de CO₂ por emisiones directas de combustible, gas natural y refrigeradas, las emitidas desde sus diferentes negocios y las que provienen del consumo de energía de la compañía. También se incluye que genera mayor eficiencia en el consumo de energía y que es el primer retail en Colombia que implementa un nuevo sistema de refrigeración que permite reducir en un 60% la cantidad de refrigerante necesario y dejar de emitir 18 toneladas de CO₂ en la atmósfera por año.

En los resultados de los esfuerzos realizados sobre este tema se indica que 81 dependencias de algunas marcas de la compañía tienen programas de eficiencia energética y generación de energía solar. Por ejemplo, con una de sus marcas instalaron más de 400 paneles solares que equivalen a plantar 296 árboles. Asimismo, el documento explica cómo la empresa va a reducir la emisión de CO₂ en sus operaciones, dentro de lo que se puede destacar que estrenó su primera flota de 28 carros eléctricos para la entrega de domicilios de algunas de sus marcas.

Adicionalmente, la organización compensa su impacto con la protección de ecosistemas estratégicos con lo que han protegido más de tres mil doscientas hectáreas de estos para compensar la emisión de más de seis mil toneladas de CO₂. También tiene el proceso más grande de reciclaje de cartón en el país con lo que recuperaron y comercializaron más de 22 mil

toneladas de material reciclable que permitieron generar recursos para la fundación de la compañía, lo que equivale a aproximadamente un día sin basura en Colombia.

A su vez, desde hace varios años la organización implementa iniciativas para disminuir el uso de plástico con lo que ha conseguido, por ejemplo, reducir el 61% de uso de bolsas plásticas en los puntos de venta desde el 2015 gracias al compromiso de clientes y estrategias internas y logró eliminar el 100% del Eps-Icopor de la sección de frutas y verduras.

Frente **al cuarto movilizador, que consiste en promover y democratizar hábitos de vida saludable la organización**, se explica en el documento que la compañía moviliza alternativas saludables, educa a clientes, empleados y proveedores y fomenta la actividad física y el deporte.

Los principales logros a destacar del 2019 es que la compañía consolidó su portafolio saludable con una oferta de productos sin azúcar añadida, libre de gluten, fuente de fibra, entre otros, por lo que ofrece más de 2.200 alimentos naturales y saludables en su portafolio.

Asimismo, el 100% de los nuevos productos de gran consumo de una de las marcas saludables de la organización aplica el sistema de etiquetado voluntario del esquema Guideline Daily Amount (Guía Diaria de Alimentación), para que los consumidores conozcan los nutrientes de riesgo de los alimentos. Junto con esto, se puede destacar la estrategia “fruta de la semana” en la que se resaltan las características nutricionales de diferentes frutas y vegetales cada semana y los días temáticos que se hicieron en algunos almacenes para fortalecer y ampliar el conocimiento en el portafolio de los productos más saludables con los que cuentan.

También se implementó la estrategia de promoción de estilos de vida saludable entre los colaboradores de la organización a través del reto de los 21 días que buscó crear hábitos

relacionados con deporte, alimentación y cuidado personal y se promovió en compañía de una de sus marcas los “lunes de vida sana” donde se incentiva la compra de productos saludables para el consumidor.

Finalmente, **en el quinto movilizador de la estrategia de sostenibilidad que hace referencia a la compañía es el mayor empleador privado de Colombia** se explica que para lograrlo trabaja en desarrollar a su gente en el ser y el hacer, ser atractivos, diversos e incluyentes y fomentar el diálogo social.

En este pilar se destaca el trabajo que hace la compañía en pro de la equidad de género indicando que el 28% de las mujeres están en cargos directivos, el 32% en cargos de jefatura, el 46% en cargos de supervisión y el 51% en cargos operativos. Adicionalmente, la compañía obtuvo la certificación Equipares en sello plata que permite identificar y superar las brechas de género dentro de las organizaciones y realizó el segundo programa “Mujeres Líderes de la Operación”, que busca potencializar sus competencias y fortalecer su desarrollo profesional.

Respecto al trabajo que hace la organización en inclusión laboral se destaca que entregó el plan de acción de la iniciativa paridad de género en Colombia al gobierno nacional como colíderes y representantes del sector empresarial, esta pretende promover la participación laboral de las mujeres, su ascenso a posiciones de liderazgo y la disminución de la brecha salarial. Asimismo, cerca de 2.300 personas se han vinculado a un programa que busca que poblaciones con mayor riesgo de vulnerabilidad tengan la oportunidad de integrarse a la vida laboral.

Otro punto importante es que la compañía se ha encargado de desarrollar la competencia de liderazgo en todas las personas que dirigen equipos al interior de la organización buscando alcanzar los resultados propuestos y la generación de un ambiente laboral apropiado. También se

destaca la inversión de más de 85 mil millones de pesos en más de 513.000 beneficios dirigidos a los colaboradores y sus familias como créditos de vivienda y dinero invertido para contribuir al crecimiento académico de estos, programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, trámites de pensión, horas libres, entre otros. Asimismo, se indica que promueve en sus colaboradores la movilidad sostenible con descuentos en bicicletas, patinetas y autos eléctricos.

Por último, en el informe de sostenibilidad se indica que la compañía hace el pago oportuno de impuestos y obligaciones en las regiones donde opera e incluye los resultados de los esfuerzos en sostenibilidad que realizan los equipos de Uruguay y Argentina. El documento finaliza con la auditoría realizada por un tercero que da cuenta de la veracidad de lo indicado en el mismo y no se incluyen estados financieros.

Valoración general del informe desde las características de la comunicación para la sostenibilidad

A continuación, se destacan algunos puntos relevantes encontrados sobre el informe como, por ejemplo, que es directo y puntual sobre la estrategia de sostenibilidad de la compañía, los principales logros y esfuerzos realizados en el 2019. A diferencia de otros documentos que hacen en este sentido otras organizaciones, no hay carta de presidente, no hay una introducción donde se explique en qué consiste el informe y no se indica explícitamente hacia quién va dirigido.

A lo largo del documento, en algunas páginas y apartados, se incluyen códigos para que las personas conozcan información como historias y documentos de cada pilar de sostenibilidad,

sin embargo, no es claro cómo el lector puede acceder a esta información adicional pues no hay una explicación al respecto.

Los esfuerzos que se realizan en cada uno de los ámbitos de la triple cuenta de la sostenibilidad: social, ambiental y económico son claros y sobre cada uno de los movilizados de la estrategia de sostenibilidad se incluyen cifras e impactos realizados. Asimismo, el lenguaje utilizado es sencillo y cercano al lector.

Por otro lado, se explica la metodología utilizada para encontrar los puntos a desarrollar en la estrategia de sostenibilidad y que los programas implementados cumplen algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible pero no se hace referencia a que el informe se realice según los lineamientos de la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés) u otros.

Respecto a la relación que tienen los hallazgos encontrados en el informe de sostenibilidad de esta compañía con las características de la Comunicación para la Sostenibilidad se puede afirmar que la de **Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización** se cumple altamente pues con la información encontrada en el documento se propicia la confianza hacia lo que hace la compañía en los frentes de sostenibilidad y en las decisiones futuras de la misma en lo económico, lo social y lo ambiental gracias a los datos y cifras entregados sobre inversión y balance de programas y los resultados. Esto a su vez está alineado con la característica de **Acceso a la información de calidad**, que se cumple plenamente, teniendo en cuenta que hay apertura y divulgación sobre sostenibilidad y con facilidad de acceso público.

No obstante, la característica de **Revelación sostenible** no se cumple a cabalidad ya que, si bien en el informe hay evidencia del actuar de la compañía con respecto a la triple cuenta de sostenibilidad, no hay información sobre los errores que ha cometido la organización en este

sentido y cómo se ha reivindicado frente a sus grupos de interés. Debido a esto, se cumple medianamente si se tiene en cuenta que, sobre todo, en la información sobre el impacto ambiental se demuestra que la compañía implementa acciones para reducir su huella de carbono y afectación al medio ambiente.

Sobre la característica de **Diálogo sostenible**, se puede decir que la compañía de retail tiene un nivel de cumplimiento alto una vez se expone que desde el análisis de materialidad realizado pudieron identificar expectativas de sus grupos de interés en temas sociales, ambientales y económicos para definir la estrategia de sostenibilidad. Asimismo, en el documento hay información que evidencia escenarios de diálogo, conversación e intercambio con los grupos de interés como, por ejemplo, las ruedas de negocio que hace la empresa para promover negocios inclusivos en el agro y el apoyo que hace a cadenas de abastecimiento sostenibles en algunas regiones.

La característica **Promoción** se cumple medianamente teniendo en cuenta que la compañía indica que sí educa al consumidor y que lo hace con diferentes campañas además para que pueda ser más saludable y con una de sus marcas propias dan información en la etiqueta para que el consumidor consuma informado, pero no se explica si esto se hace con otras marcas propias y proveedores de la empresa ni si se está trabajando en ello. Asimismo, no se indica si se mantiene informado al consumidor sobre las decisiones y acciones de la compañía que puedan afectarlo eventualmente.

La característica referente a la **Capacidad de respuesta de la organización al entorno** se cumple a cabalidad pues en el informe se brinda información sobre los programas que se realizan en sostenibilidad y que se definieron según las necesidades de los grupos de interés, lo que indica que hay escucha del entorno y adaptación al mismo. Asimismo, se hace referencia a

que la organización trabaja por el desarrollo del país por lo que se involucra con diferentes aliados para realizarlo. Por otro lado, los programas, el impacto y los años de implementación de estos permiten evidenciar que las interacciones son sólidas y continuas desde la sostenibilidad.

Finalmente, hay una **Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad** en la medida en que se evidencia que las acciones realizadas en sostenibilidad tienen un componente importante de comunicación para alcanzar con estos objetivos y esta organización se centra también en movilizar a sus grupos de interés para promover estilos de vida saludable y que beneficien al medio ambiente. Por lo tanto, esta característica se cumple altamente.

Compañía de procesamiento de alimentos

• Nombre del informe: Informe Integrado 2019
• Fecha de publicación: 2020
• Disponible en: página web de la compañía, inicio, informe integrado 2019
• Disponible para cargar en PDF: sí
• Periodicidad: anual
• Informe realizado según los lineamientos GRI: Sí
• Contenido: Contenido, Modelo Corporativo, Actuar Íntegramente, Desempeño de los Negocios, Impulsar el Crecimiento Rentable y la Innovación Efectiva, Fomentar una Vida Saludable, Gestionar responsablemente la cadena de valor, Construir una Mejor Sociedad, Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos, estados financieros

Sobre el informe

El informe integrado 2019 de la compañía de procesamiento de alimentos inicia con información sobre su presencia en diferentes regiones del mundo su distribución, ventas, participación del mercado, ventas por canal, estructura empresarial, principales riesgos del

modelo de negocio y su compromiso a largo plazo con la mega 2020, dentro de la que se incluye el desarrollo sostenible.

También se da un mensaje dirigido a los grupos de interés en agradecimiento por el trabajo colaborativo para lograr las metas y se da un testimonio de cada uno de estos sobre el aporte de la compañía a ellos. Los grupos de interés son: comunidades, colaboradores, proveedores, accionistas, consumidores y compradores, clientes y Estado.

Una vez se da el contexto, en el documento se explica que la compañía preparó el informe integrado con el objetivo de mostrar a sus grupos de interés cómo gestiona los riesgos y las oportunidades de los asuntos que tienen mayor impacto sobre su capacidad de crear valor a la sociedad. En este documento se da a conocer la estrategia, la gestión, la perspectiva a futuro y los casos de éxito. Además, incluye indicadores que dan cuenta de cómo la organización aporta al logro de nueve Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): 1, 2, 4, 8, 9, 12, 13, 16 y 17 que se relacionan con cada una de las **seis prioridades estratégicas en sostenibilidad de la compañía**: Actuar íntegramente, Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva, Fomentar una vida saludable, Gestionar responsablemente la cadena de valor, Construir una mejor sociedad y Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos. También incluye el progreso frente al cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

Adicionalmente, se indica que el documento se preparó teniendo en cuenta los estándares GRI, entre otros, y que cubre asuntos relevantes en los ámbitos social, ambiental y económico de todos los países en los que opera. Para que el lector pueda tener una mejor lectura, en este informe se incluyó una iconografía que permite identificar los contenidos GRI que responden a cada asunto material y a los ODS con los que se relacionan.

Gestión de la sostenibilidad

Por otro lado, se explica que en el modelo de relacionamiento de la organización la compañía fomenta capacidades en sus colaboradores para fortalecer las habilidades necesarias para gestionar a los grupos de interés para así promover un diálogo constructivo y participativo a largo plazo. Este proceso es constante y progresivo y se reconoce que permitirá enriquecer el análisis de la materialidad y fortalecer la gestión de sostenibilidad. A su vez, respecto a este punto, y según los lineamientos del estándar internacional AA1000, la compañía aplica en todas las relaciones con sus grupos de interés los principios esenciales del relacionamiento: inclusividad, materialidad, impacto y capacidad de respuesta. De esta forma, se explica, se cumple con el propósito de fortalecer los procesos de identificación, priorización e involucramiento efectivo con los grupos de interés de la compañía; tener un diálogo constructivo y participativo de largo plazo que permita conocer y documentar sus expectativas de manera dinámica y asertiva; consolidar los hallazgos relevantes que hagan posible la revisión de la vigencia de la matriz de materialidad cuando sea necesario y adecuar los planes de trabajo de la compañía.

También se explican las etapas y fases del modelo de relacionamiento que se implementó para algunos negocios enfocado en la intervención de las comunidades vecinas de tres ciudades. Así las cosas, las etapas y fases son: primero, comprender, es decir identificar y caracterizar a los grupos de interés; segundo, conectar, lo que significa hacer un mapeo externo y priorizar a los grupos de interés, definir el alcance y madurez del relacionamiento y hacer el análisis de los hallazgos. El tercero, consiste en actuar e incluye las fases de plan de relacionamiento, validación del plan y mecanismos de relacionamiento; el cuarto, se basa en monitorear y

reportar, haciendo un seguimiento, evaluación y reporte anual del relacionamiento. Asimismo, se explican los objetivos de relacionamiento con cada uno de los grupos de interés de la compañía.

De otro lado, se indica que el análisis de materialidad de la compañía se realiza desde el 2011 con el propósito de identificar las tendencias en sostenibilidad que puedan tener mayor impacto en la capacidad de generar valor en la organización en el corto, mediano y largo plazo. Para esto, considera opiniones y prioridades de grupos de interés más relevantes, riesgos globales y asuntos emergentes de sectores relacionados con el negocio. Asimismo, se realizan procesos de referenciación con pares internacionales de la industria y considera criterios de evaluación de diferentes monitores y rankings en sostenibilidad.

Para la calificación de los asuntos de alto impacto se tuvo en cuenta el impacto en la organización de acuerdo con la estrategia, los objetivos estratégicos y riesgos corporativos entre otros, así como la importancia para los grupos de interés por medio de diálogos, encuentros y entrevistas con estos.

De otro lado, en el informe se hace referencia al compromiso de la organización con los ODS debido a que, explica, alineó su estrategia de sostenibilidad con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el objetivo de aportar a su logro desde su gestión. Los ODS priorizados por la compañía son: ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 2 (Hambre cero), ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 12 (Producción y consumo responsables), ODS 13 (Acción por el clima), ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

Asimismo, se muestran los indicadores seleccionados para demostrar el avance hacia el logro de las metas agenda 2030 y se destaca la inversión y resultados hasta el momento como, por ejemplo, que 2.062 pequeños agricultores se han capacitado en asuntos socioempresariales, 43 colegios se han beneficiado con programas de la compañía y se han invertido más de nueve mil millones de pesos en inversión social en el posconflicto en Colombia, por nombrar algunos ejemplos.

Informe de gestión y perspectivas

Sumado a esto se incluye un Informe de Gestión, con los principales resultados y logros de la empresa en el 2019, en la que se indica que la visión de futuro de la compañía se enfoca en generar progreso y desarrollo para todos, inspirados en el ser humano y en el desarrollo sostenible para evitar el deterioro ambiental y generar prosperidad para las comunidades donde la compañía opera.

Para esta compañía el desarrollo sostenible es su marco de gestión, y por ende está comprometida a contribuir al desarrollo de un modelo económico que vaya de la mano con el desarrollo social, que genere beneficios para sus grupos de interés y que esté en equilibrio con el medio ambiente. A su vez, en la concepción de sostenibilidad de la organización se incluye que las soluciones a retos sociales, ambientales y económicos de la sociedad son generadoras de fuentes de innovación y productividad que generan valor y ventaja competitiva para la organización.

Frente a lo anterior se destaca que, en el 2019, la compañía fue reconocida según el Índice de Sostenibilidad Global de Dow Jones de ese año como la compañía de alimentos más

sostenible. También se indica que son la empresa más destacada en los índices de sostenibilidad de Dow Jones de Mercados Emergentes y del Mila Pacific Alliance.

Por otro lado, en este apartado se explican los pilares corporativos de la compañía que son: su gente y el trabajo que hacen en la consolidación de una cultura organizacional centrada en el reconocimiento y respeto del ser, la inclusión, el liderazgo inspirador, y la promoción de una vida en equilibrio. También está el tener marcas con propósito superior, es decir hacerlas cada vez más relevantes e innovadoras y las capacidades de llegada al mercado a través de la mejora de procesos y aplicando nuevas tecnologías.

Después de detallar aspectos financieros, creación de valor, innovación, entre otros, se indica que la sostenibilidad de los ecosistemas es un tema prioritario para la organización y sus grupos de interés. Por ende, temas como los efectos del cambio climático, la presión por los recursos hídricos, y la generación de residuos a lo largo de la cadena de valor son asuntos fundamentales para asegurar la sostenibilidad de los procesos productivos de la compañía, y para movilizar la reducción de sus impactos en el planeta. Debido a esto, durante el 2019 se realizaron estrategias de inversión y transformación de procesos y modelos de negocios hacia el cumplimiento de los compromisos con la reducción de consumo de recursos hídricos, energéticos, emisiones de gases de efecto invernadero y generación de residuos sin lodos. En este frente también han continuado con la identificación de los riesgos en el abastecimiento de las principales materias primas para acelerar las prácticas más sostenibles en toda la cadena de alimentos procesados. Sumado a esto, profundizaron el conocimiento en las prácticas de Sostenibilidad de Aceite de Palma (RSPO, por sus siglas en inglés), avanzaron en el diagnóstico de prácticas de ganadería sostenible en Colombia y prepararon, en compañía del Fondo para la Fauna Silvestre (WWF, por sus siglas en inglés), un manual sobre mejores prácticas, con aportes

a toda la cadena cárnica en el país. También se explican otros avances en economía circular y la inversión hecha para lograr lo anterior.

En cuanto al capital social, se explica que una de las prioridades más importantes de la organización es aportar a una sociedad próspera mediante el desarrollo de capacidades para el progreso y la sostenibilidad por lo que en el capital humano, desarrollan líderes con propósitos superiores para consolidar negocios perdurables. En este aspecto se invirtieron más de ocho mil millones de pesos en programas de formación y se enfocaron en el desarrollo de capacidades de sostenibilidad, entre otras. Aquí también se hace referencia a los esfuerzos en fortalecer las prácticas de equidad de género para ser una compañía diversa e inclusiva.

Asimismo, para la cadena de valor, en seguridad alimentaria, contribuyen al autoabastecimiento de alimentos en comunidades urbanas y rurales, y a la disminución de la pérdida y el desperdicio de alimentos. Con respecto a los clientes y proveedores, acompañan su desarrollo y gestión para la competitividad local y global, de forma que contribuya a su progreso y al impacto en su calidad de vida y en su entorno. En lo anterior se indica que apoyan con programas de la organización a más de 501 líderes, 887 interventores de contratos, cerca de 1.059 proveedores y 1.099 clientes. Por otro lado, los sistemas de alimentación de comunidades de bajos recursos intercambiaron, consumieron y vendieron más de 15.476 raciones de alimentos y los 19 bancos de alimentos en Colombia evitaron la destrucción de 1.052 toneladas de productos. Mediante la implementación de estrategias de negocios inclusivos, más de 2.110 pequeños clientes y proveedores desarrollaron capacidades socioempresariales, mejoraron sus ingresos y fortalecieron sus dinámicas comunitarias.

Sumado a esto, se presenta el impacto de la fundación de la compañía con la que se contribuyó a una educación de calidad que promueve estilos de vida saludables y responde a los

desafíos globales. En ese sentido, facilitaron el desarrollo de capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión en 1.134 directivos y docentes vinculados a cerca de 378 escuelas públicas, entre otros. Para la gestión social interna y externa hubo una inversión de \$197.043 millones de pesos y la dedicación de 11.475 voluntarios.

Este apartado se cierra con las perspectivas del negocio dentro de lo que se incluye continuar con el trabajo en sostenibilidad y valor compartido para los grupos de interés. La sección es firmada por la junta directiva y el presidente de la compañía.

Por otro lado, se indican los objetivos estratégicos para el 2020 dentro de la cual se incluyen los objetivos de las dimensiones económica, social y ambiental de la estrategia de sostenibilidad de la compañía. También se explican las proyecciones de esta en diferentes aspectos como la alineación de la transformación digital con la estrategia de la empresa, la gestión integral de riesgos, tendencias y oportunidades, así como los principales riesgos del negocio.

Resultados de gestión en sostenibilidad

Adicionalmente, se da información sobre los resultados de la gestión del año en cada una de las prioridades estratégicas de sostenibilidad y la explicación de cada una, a saber:

Fomentar una vida saludable: trabajar en la promoción de estilos de vida saludable, la fabricación de alimentos nutritivos y seguros, y la comunicación adecuada que genere confianza y permita tomar decisiones conscientes e informadas. Asimismo, se impulsan iniciativas encaminadas a la mitigación del hambre que generen posibilidades de nutrición y estilos de vida saludable.

- 1) **Gestionar responsablemente la cadena de valor:** desarrollo integral de los colaboradores para mejorar su productividad y calidad de vida, además de incorporar variables socioambientales en la cadena de abastecimiento y fortalecer la red de distribución con canales de venta que permiten una oferta adecuada de sus productos en el mercado.
- 2) **Construir una mejor sociedad:** fortalecimiento de las competencias de las comunidades con las que interactúa para promover su crecimiento y desarrollo. Además, fomentar el respeto por los derechos humanos en los grupos relacionados.
- 3) **Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos:** gestión de la ecoeficiencia en la cadena de suministro y reducción del impacto ambiental de los productos en el ciclo de vida, mediante la gestión adecuada del agua, la disminución de emisiones, consumos de energía y materiales de empaque.
- 4) **Actuar íntegramente:** liderazgo basado en la ética y la buena conducta; generación de procedimientos claros de identificación y atención de riesgos; y trabajo permanente en el aseguramiento del cumplimiento de normas y estándares que rigen la operación.
- 5) **Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva:** generación de una oferta diferenciada de productos, marcas y experiencias en los distintos segmentos de mercado, soportados en una cultura innovadora en procesos, productos y modelos de negocio.

Seguido de esto, se presenta el apartado de actuar íntegramente en el que se indica la estrategia y progreso del Gobierno Corporativo, uno de los principales pilares de

sostenibilidad de la compañía, dentro de lo que se incluye la promoción de la ética de los colaboradores y terceros a través del fortalecimiento de valores organizacionales. A su vez se explica que para la organización es prioritario vigilar el cumplimiento de las políticas corporativas que permitan mitigar los riesgos asociados a la corrupción y la financiación del terrorismo y el lavado de activos. La materialización de estos riesgos representaría una pérdida de confianza en la organización y la afectación de la reputación de la misma y de su relacionamiento con grupos de interés. Por esto, la implementación de programas de comunicación permanentes dirigidos a todos los grupos de interés son una oportunidad para la compañía, donde el fortalecimiento de los mecanismos de denuncia y la correcta gestión de los casos reportados, entre otros, permiten fortalecer los diferentes procesos y reaccionar de manera anticipada, con el fin de evitar el incumplimiento de los lineamientos de conducta establecidos. Un ejemplo de logros frente a este aspecto es que en el 2019 se diseñó una herramienta virtual para informar ágilmente los posibles conflictos de interés y regalos a colaboradores, con lo que se simplificó el proceso de gestión de estas situaciones, la trazabilidad de estos y su solución por parte del Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés del Grupo.

Otro apartado explica el desempeño de los negocios, dentro de la que se incluye el comportamiento financiero y de la gestión de sostenibilidad como reconocimientos recibidos, por ejemplo, en el caso de una marca de galletas de la organización que fue reconocida, en categoría Oro, por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá por los programas de sostenibilidad y apoyo a las iniciativas de movilidad sostenible. Asimismo, una de las marcas de la empresa fue recertificada y recibió nuevamente el sello de carbono neutro con lo que ha compensado 18.386 toneladas de CO₂ en proyectos de conservación de bosques.

Seguido de esto se da información sobre el impulso al crecimiento rentable y la innovación efectiva, dentro de lo cual se explica que la compañía continúa desarrollando marcas referentes en sostenibilidad, servicio y agilidad. A su vez, se da cuenta de la importancia del uso de la comunicación para lograr los objetivos de las marcas como, por ejemplo, con una que tuvo un fortalecimiento como marca de alimentación a través de la comunicación de momentos, categorías y lugares.

El apartado del objetivo de fomentar una vida saludable explica detalladamente su compromiso de incentivar el consumo responsable por medio de un etiquetado claro y una publicidad íntegra que permitan la toma de decisiones informadas por parte del consumidor. Para esto se han implementado estrategias como ajustar el perfil nutricional de los productos, implementar el rotulado nutricional de panel frontal en todos los productos, promover estilos de vida saludable, disminuir los nutrientes de interés en salud pública y gestionar responsablemente la publicidad. Se presentan los progresos en cada uno de estos y los esfuerzos que se realizan para cumplirlos y su impacto y trabajo en conjunto con grupos de interés.

Frente a los esfuerzos en seguridad alimentaria se muestran los esfuerzos para diseñar y emprender iniciativas enfocadas a la erradicación del hambre y que generen posibilidades de nutrición y desarrollo de capacidades para las comunidades en la región estratégica, así como la implementación de acciones enfocadas a la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos en la cadena de valor de Grupo Nutresa. Uno de los resultados a destacar son las 111 huertas comunitarias y familiares implementadas con una producción de 6.191 kg de comida y un ahorro de 28,8 millones de pesos. Estas cifras se traducen en un aumento de ingresos para las familias y el mejoramiento de su calidad de vida.

En cuanto al abastecimiento responsable, con lo que se quiere asegurar la continuidad del negocio, capitalizar oportunidades y administrar los riesgos que no son de control directo de la compañía, mediante la incorporación de variables económicas, sociales y ambientales en la gestión de la cadena de suministro es importante destacar que un reconocimiento en este frente con el Encuentro Nacional de Productores de Cacao en Colombia que se enfoca en la transferencia y el intercambio de conocimiento y de las mejores prácticas de la cadena cacaotera para aumentar la productividad de los cultivos y la competitividad en los mercados. También es importante reconocer que durante el 2019 se tuvo relación con 20.331 proveedores.

En ventas responsables, cuyo objetivo es entregar a los clientes propuestas de valor diferenciadas que contribuyan a su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, para capturar valor a través de su satisfacción y lealtad, vale la pena resaltar los programas de formación de clientes para la generación de capacidades que, como resultado, por ejemplo, evidencia el desarrollo de 40 escuelas de clientes que beneficiaron a 1.040 personas en Colombia. Esta iniciativa busca incrementar las ventas integrales de los negocios y mejorar la calidad de vida de los clientes y sus familias. También están los programas de fidelización y cocreación con clientes con los que se logra un entendimiento de la esencia de la marca de los clientes, del entorno y el comprador para implementar estrategias colaborativas comerciales que apalanquen el desarrollo mutuo, entre otras cosas.

De otro lado, los esfuerzos para construir una mejor sociedad se enfocan en derechos humanos para consolidar una cultura de trabajo incluyente y diversa a través de un sistema de gestión que promueva el respeto por los derechos humanos y las buenas prácticas laborales y que contribuya a la innovación, la atracción y el compromiso del talento. En este punto se

destaca que, para la compañía, los espacios de conversación y escucha son fundamentales para crear y sostener un clima de confianza y respeto con todos sus grupos de interés. A su vez, frente a diversidad e inclusión el Comité Táctico de Derechos Humanos enfocó su trabajo en consolidar varios programas que promueven ambientes laborales libres de discriminación y acoso, que favorecen la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, y que potencian equipos de trabajos más innovadores y flexibles. Se destaca, por ejemplo, la graduación de 46 mujeres del programa Liderazgo Femenino.

Frente a la calidad de la educación para desarrollar capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión en docentes y directivos docentes mediante la implementación de iniciativas pertinentes, eficaces y sostenibles que impacten en la mejora del aprendizaje e impulsen en la comunidad la competitividad y los estilos de vida saludables, se explica, que la organización le apuesta a la educación como mecanismo de desarrollo sostenible, motor del avance económico y social del país e inversión que posibilita la productividad y la competitividad de las personas. Esto lo logra a través de su fundación, para aportar a una educación equitativa y de calidad y con iniciativas que fortalecen las capacidades de maestros, directivos y estudiantes de escuelas públicas de Colombia.

Sobre reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos, la administración del recurso hídrico a lo largo de la cadena de valor es fundamental para la empresa para mitigar los riesgos asociados a situaciones de escasez o deterioro de la calidad del recurso, como insumo para las operaciones de la compañía y para sus comunidades de influencia. En este sentido, en la compañía la gestión del agua cuenta con políticas, planes de acción y programas de seguimiento a la ecoeficiencia. En este apartado también se da información sobre los esfuerzos para minimizar el impacto sobre la calidad del aire y contribuir con la

mitigación y la adaptación al cambio climático mediante la implementación de acciones para la reducción de las emisiones, la búsqueda permanente de mayor eficiencia energética, la implementación de tecnologías limpias, el uso eficiente de las materias primas en las operaciones y la evolución de los productos dirigidos a consumidores más conscientes. Un ejemplo a destacar de esta gestión son las jornadas de sostenibilidad, orientadas a sensibilizar a los colaboradores en temas de economía circular, movilidad sostenible y empoderamiento femenino. En cuanto a gobernanza, la junta directiva mantiene su compromiso de asegurar que la estrategia esté en constante evolución y por esto establece métricas frente a la gestión del cambio climático.

Sumado a esto, la compañía busca hacer un uso eficiente de la energía y por ende quiere migrar hacia fuentes de energía más limpias, también tiene como propósito ofrecer un portafolio de productos más sostenible a lo largo de su ciclo de vida mediante la inclusión de principios de ecodiseño y responsabilidad extendida en sus empaques. Adicionalmente, la empresa también trabaja por lograr la reducción de la generación de residuos y aumentar su aprovechamiento con el fin de disminuir costos de operación y mitigar el impacto ambiental, tanto en las operaciones directas como en la cadena de valor, mediante la extensión del ciclo de vida de los materiales.

Otros temas

El documento también incluye un apartado en el que se desarrolla un informe especial de la compañía frente a temas financieros, de comportamiento del negocio, legales, entre otros, que aseguran una revelación adecuada a sus accionistas, al mercado y al público en general. El documento finaliza con los estados financieros de la compañía, dentro de lo cual se incluye el informe de auditoría para la realización del documento.

Valoración general del informe desde las características de la comunicación para la sostenibilidad

El informe de sostenibilidad de la compañía de procesamiento de alimentos da cuenta de un trabajo detallado de sostenibilidad, de la integración de esta estrategia a la de la compañía y de la comunicación como vía para conectar con los grupos de interés y el logro de los objetivos de sostenibilidad.

De otro lado, el lenguaje utilizado tiende a ser técnico y deja ver que este documento, a pesar de que está dirigido a sus grupos de interés, está hecho para expertos en sostenibilidad que comprendan cómo las acciones realizadas por la compañía, y explicadas en el informe, tienen relación con los contenidos generales GRI y los asuntos materiales GRI.

Ahora bien, la relación de lo encontrado en el documento y las características de la comunicación para la sostenibilidad es estrecha y se explica a continuación. La característica de **Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización** se cumple en su totalidad debido a que propicia la confianza hacia las prácticas en la triple cuenta de la sostenibilidad que realiza la compañía y genera confianza frente a decisiones futuras de la organización en este aspecto dada la información que brinda sobre el modelo de gestión de la compañía y los objetivos trazados en sostenibilidad con su desarrollo, gestión, impactos, inversión y proyecciones y perspectivas de futuro.

El **Acceso a la información de calidad** se cumple a cabalidad dado que la información sobre la gestión de la sostenibilidad de la compañía incluye el aspecto ambiental, económico y social. El acceso a este informe integrado es fácil y es público y a lo largo del contenido se explica detalladamente la gestión de sostenibilidad, los logros,

reconocimientos, programas y el impacto en general de la estrategia en este sentido que tiene la compañía.

Asimismo, la característica de **Revelación sostenible** se cumple en un nivel medio ya que la organización, por ejemplo, da cuenta de aspectos donde está mejorando como casos reportados de discriminación entre sus colaboradores y muestra un comparativo con los años demostrando así el estado inicial de este tema junto con el progreso que se ha tenido. Así pues, se puede decir que la compañía demuestra errores que en este sentido ha tenido y cómo se está reivindicando frente a la sociedad y a sus grupos de interés. Sin embargo, esto solo se puede evidenciar en el aspecto social pues no se encontró información que haga referencia a esta característica en lo ambiental y económico.

También se puede afirmar que se da un **Diálogo sostenible** con los grupos de interés teniendo en cuenta que esta empresa cuenta con un definido e implementado modelo de relacionamiento con estos actores que permite que se dé un diálogo constructivo y participativo de largo plazo que dé cabida a un relacionamiento efectivo. De esta forma la compañía busca conocer y documentar sus expectativas, consolidar los hallazgos relevantes que hagan posible la revisión de la vigencia de la matriz de materialidad cuando sea necesario; y adecuar los planes de trabajo de los negocios. Lo cual da cuenta de que las necesidades de los grupos de interés son fundamentales para la consecución de los objetivos de la compañía. Adicionalmente, en el documento se explican las etapas y fases del modelo de relacionamiento con lo que el lector tiene información completa del proceso para comprender cómo funciona. Esta característica se cumple plenamente.

A su vez, la característica de **Promoción** es cumplido a cabalidad porque se logró identificar que la organización cuenta con un objetivo de sostenibilidad que explícitamente

trabaja por educar al consumidor y hacer que consuma alimentos de una forma consciente e informada por lo que en el documento se explican detalladamente las estrategias implementadas para que esto se dé por ejemplo, desde la Política de Nutrición de la compañía, que representa un avance en reformulación de 41 referencias, 88,7% con rotulado de panel frontal y 98,5% de la pauta ajustada a la autorregulación publicitaria para no mostrar imágenes de niños.

Por otro lado, la **Capacidad de respuesta de la organización al entorno** se cumple en un nivel alto pues en el documento se demuestra que existe una comunicación fluida entre la organización y el entorno y que se den interacciones sólidas, continuas y fluidas con este desde la sostenibilidad. Las acciones explicadas en el documento son claras y se apalancan, sobre todo, desde el modelo de relacionamiento donde se incluye a cada uno de los grupos de interés de la compañía. También teniendo en cuenta que muchos de los programas apuntan a la cocreación con estos, a escucharlos para entenderlos y para implementar acciones que se ajusten a sus necesidades y expectativas respecto a la organización.

Finalmente, se puede decir que hay una **Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad**, y esta característica se cumple plenamente, debido a que en diferentes apartados del informe se explica que la comunicación es fundamental para lograr los objetivos de sostenibilidad de la organización, que a su vez van en línea con los objetivos estratégicos de la misma. A esto se debe sumar que en la compañía las acciones de CS implementadas son reconocidas y comunicadas como decisiones de la organización pues estas se dan desde la parte alta de esta.

Tabla 8.

Valoración de cada característica de la CS en las empresas analizadas.

Característica de la CS	Compañías		
	Empresa de Energía	Empresa de retail	Empresa de procesamiento de alimentos
Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización	Alto	Alto	Alto
Acceso a la información de calidad	Alto	Alto	Alto
Revelación sostenible	Medio	Medio	Medio
Diálogo sostenible	Alto	Alto	Alto
Promoción	Bajo	Medio	Alto
Capacidad de respuesta de la organización al entorno	Alto	Alto	Alto
Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad	Alto	Alto	Alto

Fuente: Auditoría propia.

6.3 Resultados Fase noticias en sitio web

A continuación, se presentan los resultados del análisis de contenido de las noticias en sitio web de las compañías analizadas.

Empresa de energía

Noticias analizadas: 6
Tipo: comunicados de prensa
Disponibles en: sitio web de la compañía
Periodo de observación: enero a diciembre de 2019
Matriz de observación: anexo 6

Resultados por variable

Principales temas

Los temas que desarrolla la compañía en los comunicados de prensa hallados, en términos de sostenibilidad son: reconocimientos otorgados por el desarrollo de un programa de trabajo con la

comunidad y por altos estándares de divulgación de información como emisor de valores, lo que corresponde a la mitad de las notas; seguido de información sobre la gestión de la sostenibilidad y de proyectos de sostenibilidad, en menor medida. Asimismo, se abarcan diferentes temas de sostenibilidad donde el lector puede conocer el concepto que la compañía tiene respecto a esto, cómo la abarca, qué esfuerzos realiza y los avances en su gestión.

Objetivo del contenido de las publicaciones

Se encontró que la mitad de estas buscan informar, por ejemplo, sobre los reconocimientos que la empresa ha recibido respecto a programas que ha implementado, y la otra mitad busca informar y persuadir, pues se exponen argumentos que respaldan, desde diferentes ámbitos, acciones, cifras y logros que buscan que la empresa sea comprendida como sostenible y referente en el sector en el que opera.

Número de fuentes consultadas y tipo de fuentes

Los resultados muestran que en en la mayoría de los casos se hace referencia a una fuente única, la misma compañía, y menos de la mitad de las notas incluyen información de dos fuentes a saber: la organización y un documento o fundación. Para el primer caso, solo se hace referencia a la experiencia de la compañía y se incluye una cita de algún directivo, sin embargo, y a pesar de que en algunas notas se indica que se trabaja con otras entidades no se incluye la visión de las mismas, ni se hace referencia a documentos que den cuenta de un contexto que ubique al lector sobre la situación de sostenibilidad frente al tema que se desarrolla en la nota. Esto indica que la mayoría de las notas carecen de un equilibrio pues a pesar de que algunas hacen referencia a reconocimientos de importantes entidades en sostenibilidad, es importante incluir otras fuentes que permitan dar más fuerza a los argumentos indicados.

Argumentos /Respaldo:

La mayoría de las notas hacen referencia a la concepción de sostenibilidad de la compañía y respecto a la gestión en sostenibilidad explican la duración de la misma en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad y la importancia de este. Esto se relaciona con el compromiso de la organización con el relacionamiento genuino con las comunidades, algunas iniciativas en pro del medio ambiente y se mencionan ejemplos al respecto. También se dan cifras sobre los avances y los puntos resaltados por el índice.

Respecto a esto, por ejemplo, se indica en las noticias que la compañía durante siete años consecutivos ha estado en el índice Dow Jones, y esta es la segunda vez que ingresa al anuario, un hecho que destacan en el contenido explicando que solamente se listan en esta publicación el 15% de las empresas con mejor desempeño en sostenibilidad.

Adicionalmente, una nota indica que la organización alcanzó una calificación, que la ubica entre el 6% de las empresas del sector con mejor desempeño en sostenibilidad corporativa del total de empresas incluidas en el índice a nivel mundial, del cual hace parte desde hace ocho años.

Asimismo, respecto al relacionamiento genuino que realiza la empresa con las comunidades se resaltan los programas que adelanta en este sentido con mujeres indígenas en Guatemala, la conservación del patrimonio arqueológico en Perú, Colombia y Guatemala, y el desarrollo de iniciativas sociales en proyectos de transmisión de energía eléctrica, como el de Bolívar-Cartagena, donde pusieron en marcha 17 programas.

A su vez, sobre la iniciativa que promueve la empresa para la conservación de la biodiversidad como Barbas Bremen, una reserva natural de Colombia, se indica en la noticia que

la compañía trabaja de la mano con el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt y la coordinación de la Corporación Autónoma Regional del Quindío (CRQ). Frente al impacto de esta iniciativa se explica que la empresa está desarrollando diferentes actividades entre las que se destacan la reforestación y siembra de 45 hectáreas con más de 33.000 árboles nativos para el manejo integral del recurso hídrico y que junto con las entidades mencionadas, elaboraron un documento técnico para el manejo de la biodiversidad y la conservación de cuencas, humedales, fauna y flora de este distrito.

Por otro lado, al hacer mención del programa por el que le han otorgado a la empresa dos reconocimientos internacionales se destaca que es la primera vez que Women Together otorga este reconocimiento a una ejecutiva (la presidenta del grupo) del sector energético colombiano y que el programa que fue reconocido hace referencia al desminado operacional y humanitario que cubre 11 municipios y 82 corregimientos y veredas de tres departamentos de Colombia y que se realiza como parte de un proyecto de transmisión de energía eléctrica a cargo de la compañía. Además, respecto a los resultados del mismo se argumenta que han hecho desminado militar de cerca de 200 kilómetros y un desminado humanitario de 20.000 hectáreas.

Otro reconocimiento al que se hace mención para respaldar los altos estándares de divulgación de información como emisor de valores que tiene la compañía, fue el otorgado por sexto año consecutivo por la Bolsa de Valores de Colombia (BVC).

Recursos de apoyo a la noticia

Sobre los recursos visuales que se utilizan para acompañar las noticias, se encontró que la mayoría de las veces se acompañan de fotos proporcionadas por la compañía y que se relacionan

con el contenido de la noticia, menos de la mitad de estas no cuentan con ningún tipo de material y en menor medida se utiliza una pieza gráfica realizada por la compañía.

De acuerdo con los hallazgos, la mayoría de las noticias permiten que el lector tenga una referencia sobre el tema desarrollado en estas como, por ejemplo, los reconocimientos otorgados y los eventos en los que se hizo la entrega de los mismos, y el relacionamiento con las comunidades y los esfuerzos ambientales. Asimismo, en una noticia se encontró que la empresa hizo una pieza gráfica al respecto, lo que no entrega información adicional al lector y otra nota no tuvo ningún material, lo cual elimina el factor de relación visual respecto a lo que se cuenta.

Recursos para interacción con el lector

Se encontró que la totalidad de las noticias tienen recursos de interacción con el lector que son: compartir en Twitter y que el lector le pueda dar “Me gusta”.

Tono empleado en las noticias

En cuanto al tono, la mayoría es positivo debido a que la información proporcionada por la compañía se da en ese sentido y solo una noticia presenta un tono equilibrado, donde se explican las acciones que realiza la organización junto con otras entidades en pro de un programa ambiental que lidera. De acuerdo con lo anterior, casi que en su totalidad, la compañía se expone de forma positiva al lector mostrando los avances, logros, reconocimientos y acciones que se implementan en sostenibilidad.

Rol de la empresa dentro de la noticia

En la totalidad de las noticias, la compañía es protagonista pues los temas desarrollados hacen referencia a acciones lideradas por esta y también al reconocimiento por sus esfuerzos en la triple cuenta de la sostenibilidad.

Acceso al contenido de la noticia

El acceso al contenido de la noticia es fácil para el lector, una vez el camino para acceder al portal, a la sección de noticias y a estas es sencillo. Adicionalmente, las noticias de la compañía están organizadas por año, lo cual ubica fácilmente al lector en lo que se comunicó en este periodo de tiempo.

Orientación de la noticia hacia características de la CS

Todas las noticias tienen orientación hacia la característica de **Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización** y a la de **Acceso a la información de calidad**, por lo que cumplen altamente con estas características, debido a que se encontró que todas le apuntan a la necesidad de propiciar confianza hacia las prácticas en sostenibilidad y a la capacidad de generar confianza frente a decisiones futuras de la organización en lo económico, lo social y lo ambiental. Esto debido a que se entrega información sobre prácticas, reconocimientos y avances con cifras y datos que lo respaldan; también se explica al lector que esto es algo que se trabaja desde hace varios años y que tiene una proyección a futuro. A su vez, se indica que hay acceso a la información de calidad ya que hay apertura y divulgación de información de la organización sobre sus esfuerzos en sostenibilidad, y hay facilidad de acceso público respecto a esto entregando información sobre el compromiso social y el compromiso ambiental. Sin embargo,

cabe resaltar que no se da información sobre inversiones que realiza la empresa en materia social y ambiental; sino que esta se enfoca en entregar resultados e indicar el impacto que ha generado.

Asimismo, la mitad de las notas le apuntan a la característica de **Diálogo Sostenible** en la medida en que este se deja ver que existe un diálogo con los grupos de interés de la empresa y que esta genera mecanismos para ayudarlos a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. Lo cual se evidencia, por ejemplo, con el relacionamiento genuino que hace la empresa con las comunidades y lo cual ha sido reconocido para que figure por segundo año consecutivo en el anuario de sostenibilidad 2019 de Robeco SAM, lo que indica que es una de las empresas con mejor desempeño en esta materia en el mundo. Esto también hizo que la organización haga parte por octavo año consecutivo del Índice Dow Jones de Sostenibilidad. Esta característica se cumple en su totalidad.

Lo anterior es apoyado por el reconocimiento otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia por relevar información oportuna y suficiente al mercado para garantizar que se entrega información clara y transparente a uno de sus grupos de interés, los inversionistas.

También se encontró que la totalidad de las noticias se inclinan hacia la característica de **Capacidad de respuesta de la organización al entorno**, pues en todas se evidencia que existe una comunicación fluida entre la organización y el entorno y que en ese sentido hay interacciones sólidas, continuas y fluidas con este desde la sostenibilidad. Por ejemplo, desde los reconocimientos a uno de sus programas y a que la gestión que hace la empresa en sostenibilidad ha sido reconocida desde hace varios años en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad que, además, reconoce la labor de la misma frente al relacionamiento genuino con comunidades. Por lo tanto, esta característica se cumple a cabalidad.

De igual forma, toda las noticias hacen referencia a la característica **Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad**, una vez para alcanzar lo indicado en las noticias y el desarrollo de los programas se necesita tener una visión estratégica de la comunicación que a la vez es esencial para cumplir con los objetivos de sostenibilidad de la compañía.

Finalmente, ninguna de las notas apunta hacia la característica de Revelación Sostenible ni de Promoción. En términos generales también se encuentra que la empresa tiende a hablar de sí misma en sus contenidos, utilizando por lo general, un tono optimista, con limitación de fuentes y abordando sus logros y propios proyectos.

Empresa de retail

Noticias analizadas: 7
Tipo: comunicados de prensa
Disponibles en: sitio web de la compañía
Periodo de observación: enero a diciembre de 2019
Matriz de observación: anexo 6

Resultados por variable

Principales temas

Los temas que desarrolla la compañía en las noticias halladas son proyectos relacionados con la sostenibilidad, reconocimiento que recibió por sus logros en equidad de género y su gestión en sostenibilidad, donde se tuvo en cuenta la información relacionada con el reconocimiento en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad respecto a los esfuerzos de la compañía en este sentido. Así las cosas, la mayoría de las noticias tratan temas sobre las acciones y

proyectos que implementa la compañía para la sostenibilidad, seguido de reconocimientos en equidad de género y gestión de sostenibilidad y su reconocimiento en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad por igual.

Objetivo de las publicaciones

Se encontró que casi la mitad de las publicaciones tienen como objetivos por un lado, informar y, por el otro, informar y persuadir al lector. Se observa que además de informar sobre un tema, en una de las noticias la compañía invita a sus grupos de interés a no utilizar pitillos ni mezcladores plásticos y a comenzar a implementar acciones que beneficien al medio ambiente, por lo que se puede afirmar que la nota busca movilizar hacia cambios relacionados con sus prácticas de consumo, lo cual no solo es interesante, sino que es un avance en materia de objetivos. Se observa que no solo las noticias dan cuenta de los logros de la empresa, sino que a la vez promueve acciones de cambio en sus consumidores. Asimismo, casi la mitad de las noticias encontradas tiene como objetivo persuadir al lector debido a que la naturaleza del contenido es informar sobre la apertura de nuevos almacenes que traen un nuevo concepto al mercado y que, adicionalmente, es sostenible por lo que su propósito es convencer a las personas a probarlo con argumentos que explican por qué deberían hacerlo. Sin duda, esto también resulta interesante, en la medida en la que la empresa emplea sus propios logros e información sobre como un mecanismo para atraer nuevos clientes y consumidores hacia sus marcas.

Número de fuentes consultadas y tipo de fuentes

Más de la mitad de las noticias cuentan con una fuente que corresponde a la misma compañía, seguido en menor medida de noticias donde no se consultó ninguna fuente, donde se consultó a una fuente externa (y a la compañía) y donde se consultó a cuatro fuentes externas para la realización de una nota (y a la compañía).

Esto deja ver que, por lo general, al desarrollar las noticias la compañía se centra en su visión sin incluir un balance con la opinión de otras entidades o sin incluir un contexto de una fuente que pueda dar soporte a lo que se indica en los comunicados. Por otro lado, vale la pena destacar que en algunas noticias, que son minoría, sí se incluyen fuentes externas que dan peso y respaldan los argumentos de la empresa como, por ejemplo, a los ministros de Trabajo, Comercio, Industria y Turismo, de Agricultura y Desarrollo social, de las TIC y el presidente de INNPulsa.

Argumentos /Respaldo

En las noticias encontradas, como se indicó previamente, se incluyen cifras y datos que argumentan los puntos centrales de las noticias. Por ejemplo, se explican algunas iniciativas que desarrolla la empresa para proteger el medio ambiente como: reducción de material usado en la facturación en puestos de pago, menor uso de material para elaborar bandejas, recuperación de material e impulso del uso de bolsas reutilizables.

Asimismo, sobre la iniciativa que pretende aportar a mejorar la calidad del aire se argumenta que cada vehículo adquirido dejará de emitir al año 10,7 toneladas de CO₂ y que hasta agosto de 2019 se realizaron más de 3.400 conexiones entre empleados de Medellín evitando la emisión de alrededor de 8 toneladas de CO₂. Sumado a esto, se explica que la empresa dejó de emitir más de 46 toneladas de CO₂ con la operación de 12 vehículos de carga doble piso dejando de recorrer más de 300.000 kilómetros al optimizar el transporte de mercancía. Respecto a los avances en equidad de género se indica que el 50.4% de colaboradores de la compañía es mujer y el 49.6%, hombres, y que 9 mujeres componen el equipo directivo de la misma.

Sobre la posición que ocupa la empresa en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, se explica que obtuvo 67 puntos, incrementando su desempeño frente a años anteriores y donde obtuvo crecimiento en temas como gobierno corporativo, gerencia de la cadena de abastecimiento, estrategia climática, estrategia de impuestos, riesgos relacionados con agua y derechos humanos.

Para finalizar, sobre la implementación de las nuevas tiendas que son sostenibles se incluyó en una de las notas la visión de diferentes entes gubernamentales que trabajan de la mano de la empresa para apuntarle a proyectos sostenibles y, por ejemplo, el ministro de Agricultura indicó respecto a esto que se unieron a la estrategia de responsabilidad de la misma para aportar a la comunidad de pescadores artesanales en Tumaco.

Recursos de apoyo a la noticia

Más de la mitad de las noticias están acompañadas por fotos proporcionadas por la compañía que hacen referencia a los temas tratados en los contenidos, en menor cantidad se encontraron casos en los que se apoya la noticia con piezas gráficas desarrolladas por la misma o con el logo de la empresa.

Recursos para interacción con el lector

También se encontró que la totalidad de las noticias tienen recursos de interacción con el lector que se centran en compartir el contenido en diferentes redes sociales como: Facebook, Twitter, LinkedIn y Whatsapp.

Tono empleado en las noticias

La mayoría de las noticias analizadas tienen un tono positivo con el que refuerzan la información entregada sobre acciones, proyectos y gestión en sostenibilidad. Esto se relaciona con el hecho de que en la mayoría de estas la única fuente es la misma compañía. Por otro lado, algunas noticias tienen un tono equilibrado ya que se incluye la visión de otras entidades y fuentes.

Rol de la empresa dentro de la noticia

En la totalidad de las noticias la compañía es protagonista pues los temas desarrollados hacen referencia a acciones lideradas por esta y al reconocimiento por sus esfuerzos en sostenibilidad donde los temas tratados se centran en la organización.

Acceso al contenido de la noticia

El acceso al contenido de la noticia es difícil para el lector ya que a pesar de que el ingreso a la página web únicamente depende de que la persona interesada cuente con conexión a internet, una vez este se ubica en la sección de noticias estas no están organizadas por años sino que se incluyen las más recientes por cada tema por lo que, en el caso de las noticias relacionadas con sostenibilidad fue necesario hacer una búsqueda más exhaustiva y descartando las que no correspondían al 2019.

Orientación de la noticia hacia características de la CS

Todas las noticias tienen orientación hacia la característica de **Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización** ya que se encontró que en su totalidad le apuntan a la necesidad de propiciar confianza hacia las prácticas en sostenibilidad y a la capacidad de generar

confianza frente a decisiones futuras de la organización en lo económico, lo social y lo ambiental.

Esto debido a que, como se ha mencionado a lo largo del documento, se explica la concepción de la compañía sobre sostenibilidad, las acciones que realiza para lograrlo, la proyección que tiene y cifras que lo respaldan. Esta característica se cumple de forma alta.

Asimismo, la característica de **Acceso a la información de calidad** se cumple medianamente y todas las noticias le apuntan a esta. Si bien para el lector es difícil encontrar las notas en materia de sostenibilidad del 2019, estas dan información sobre el balance de las acciones, reconocimientos y la gestión de la empresa en el ámbito de la sostenibilidad con lo que el lector puede entender las cifras que dan cuenta de lo explicado.

La característica de **Diálogo sostenible** se presenta en algunas noticias pues la evidencia deja ver que la compañía ha generado mecanismos para ayudar a sus públicos de interés a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. Sobre todo, con su consumidor. La característica se cumple plenamente.

De otro lado, la característica de **Promoción** se cumple medianamente ya que, si bien en la mayoría de las organizaciones la comunicación comercial tiene como propósito principal aumentar los niveles de consumo, en este caso se persuade al consumidor de hacerlo en sus almacenes con componente sostenible donde invitan y educan al consumidor para que reduzca el uso de plástico y para que entienda cómo puede impactar positivamente a diferentes comunidades de Colombia al comprar algunos alimentos y aportar a su vez al consumo responsable y amigable con el medio ambiente. Asimismo, acá se destaca que en una de las noticias se invita a los grupos de interés a disminuir el uso de plástico desde una acción que la

empresa adoptó. No obstante, ninguna noticia da cuenta sobre cómo mantiene informado al consumidor sobre decisiones que lo puedan eventualmente afectar.

Por otro lado, todas las noticias le apuntan a la característica de **Capacidad de respuesta de la organización al entorno** ya que en estas se evidencia que hay relaciones con el entorno y grupos de interés, por ejemplo, se explica que hay acciones concretas con el gobierno para aportar a las comunidades y desarrollar negocios sostenibles. Se habla de lo que se está haciendo y de lo que se planea a futuro con estos dos grupos de interés lo que da cuenta de la capacidad de respuesta de la organización al entorno una vez se entiende que hay una comunicación fluida con esos actores y acciones concretas también con visión de futuro. Esto es respaldado por su reconocimiento en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad. La característica se cumple en un nivel alto.

Lo anterior va en línea con la característica **Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad**, que se cumple plenamente, pues la evidencia en las noticias analizadas es que la empresa da cuenta de una planificación estratégica de la comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos de sostenibilidad desde los programas y reconocimientos que así lo indican, así como desde la movilización e impacto que quiere hacer al consumidor donde la comunicación juega un papel vital.

Finalmente, ninguna de las notas apunta a la característica de Revelación Sostenible.

Empresa de procesamiento de alimentos

Noticias analizadas: 5
Tipo: comunicados de prensa
Disponibles en: sitio web de la compañía
Periodo de observación: enero a diciembre de 2019

Matriz de observación: anexo 6

Resultados por variable

Principales temas

Los temas que desarrolla la compañía en las noticias halladas, son casi en su mayoría las acciones de sostenibilidad que realiza y los reconocimientos en esta materia. En una menor proporción se encuentran las noticias que se refieren a la gestión de sostenibilidad. Por ejemplo, se indican los proyectos que hace la empresa con comunidades y pequeños proveedores y, reconocimientos que ha recibido la compañía por uno de sus programas de sostenibilidad y un reconocimiento en la categoría plata del anuario de sostenibilidad 2019 de Robeco SAM. En una de las noticias, se anuncia que por primera vez es la empresa de alimentos más sostenible según el Índice Mundial de DJSI 2019.

Objetivo de las publicaciones

Se encontró que más de la mitad de las publicaciones tiene como objetivo informar sobre temas como reconocimiento en un programa y el trabajo en sostenibilidad que hace con comunidades; y algunas, además de informar, buscan persuadir ya que incluyen argumentos que respaldan que la empresa sea vista por el lector como sostenible según lo indica el Índice Dow Jones de Sostenibilidad y sus avances en el mismo.

Número de fuentes consultadas y tipo de fuentes

Los resultados muestran que en la mayoría de los casos se hace referencia a una fuente única, la misma compañía; en una menor proporción se usa una sola fuente externa (la Andi),

una fuente externa (el Índice Dow Jones de Sostenibilidad) y a la misma empresa, así como en algunos casos no se consultó a ninguna fuente.

Lo anterior permite indicar que en la mayoría no se da una visión más amplia incluyendo aliados con los que trabajan en proyectos y/o de contexto que pueda dar peso a la información brindada.

Argumentos / respaldo

Entre los argumentos que utiliza la empresa para persuadir al lector de que es una empresa que se preocupa por realizar acciones desde la sostenibilidad, se explica que la compañía ya ha alcanzado en el Anuario de Sostenibilidad de SAM las distinciones Categoría Bronce en 2012 y 2014 y Categoría Plata desde 2015 hasta la fecha.

También se explica que las estrategias y acciones recientes más sobresalientes de la empresa están orientadas a ofrecer alimentos más saludables al consumidor, disminuir el impacto de sus operaciones en el medio ambiente y consolidar un actuar corporativo inspirado en la promoción y el respeto por los derechos humanos.

De otro lado, sobre los proyectos que realiza con las comunidades se indica que trabajan con entidades aliadas como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la alcaldía y la gobernación de la región, entre otras. Como resultados del proyecto con las comunidades que producen marañón, en los Montes de María, se destaca que ha tenido una inversión cercana a los 400 millones de pesos y ha contribuido al fortalecimiento técnico y socio-organizacional de asociaciones productoras de marañón de la Sabana de Córdoba.

A su vez, se hace referencia al reconocimiento otorgado por la Fundación Andi por el trabajo realizado para propender por la inclusión de poblaciones y territorios tradicionalmente

excluidos de las dinámicas de crecimiento económico con un programa que realiza la empresa con productores de café.

Finalmente, en el encuentro realizado con cacaocultores se destaca que en este se explicó la gestión que se puede hacer en el campo para aportar al cumplimiento de los ODS y que el objetivo del evento fue acercar aliados a las comunidades de productores para potenciar la gestión del gremio.

Recursos de apoyo a la noticia

La mayoría de las noticias están acompañadas por fotos proporcionadas por la compañía que hacen referencia a los temas tratados en los contenidos, como fotos de la gestión que se realiza con comunidades y de reconocimientos recibidos en materia de sostenibilidad. Algunas notas incluyen piezas gráficas realizadas también por la empresa en donde se hace alusión a su posición en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad como la compañía de alimentos más sostenible.

Recursos para interacción con el lector

También se encontró que la totalidad de las noticias tienen recursos de interacción con el lector que le permiten compartir la información en redes sociales como: Facebook, Twitter y LinkedIn.

Tono empleado en las noticias

Más de la mitad de las noticias analizadas tienen un tono positivo, por lo que se encontró que la información se centra en contar de esta forma los esfuerzos de la compañía en

sostenibilidad y en menor medida el tono es equilibrado debido a que incluyen información sobre la gestión que se hace con otras instituciones.

Rol de la empresa dentro de la noticia

La compañía es protagonista en la totalidad de las noticias pues los temas desarrollados se centran en la labor que realiza la empresa desde diferentes ámbitos para propender por la sostenibilidad y en los reconocimientos que otras entidades le han otorgado por su trabajo en este sentido.

Acceso al contenido de la noticia

El acceso al contenido de la noticia es fácil para el lector, una vez se cuente con conexión a internet si se accede al portal de la fundación de la empresa se encuentran las noticias relacionadas con sostenibilidad que ha publicado la compañía en diferentes años.

Orientación de la noticia hacia características de la CS

Se encontró que todas las noticias analizadas le apuntan a las características de comunicación para la sostenibilidad relacionados con **Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización** y **Acceso a la información de calidad**. Esto debido a que se brinda información sobre la concepción de sostenibilidad que tiene la compañía, las acciones que realiza para lograrlo, se indica que desde hace varios años hace parte del Índice Dow Jones de Sostenibilidad y que, por primera vez, es reconocida como la compañía de alimentos más sostenible en ese índice. Por lo cual se da a entender al lector que existe una proyección a futuro y que ha habido varios logros en sostenibilidad que dan cuenta de su gestión. A su vez, el acceso a esta información es fácil para el público. Estas características se cumplen plenamente.

De otro lado, algunas noticias apuntan a la característica de **Diálogo Sostenible** una vez se deja ver que la empresa genera mecanismos para ayudar a sus públicos de interés a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. Un ejemplo de esto es que desde el 2014, la compañía se encarga de potenciar la sostenibilidad en las comunidades que producen marañón en los Montes de María con acompañamiento técnico y socio-empresarial donde en encuentros que realiza permite reconocer y resignificar la labor del productor, intercambiar conocimiento y experiencias sobre cambio climático y otros temas. Esto a su vez, se realiza con diferentes entidades aliadas y se da información sobre inversión para el proyecto y resultados de una alianza comercial entre la empresa y los productores. La característica se cumple en un nivel alto.

Finalmente, la totalidad de las noticias le apuntan a las características de **Capacidad de respuesta de la organización al entorno y Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad** ya que con el trabajo que se hace de relacionamiento y trabajo con comunidades, explicado anteriormente, se permite indicar que existe una comunicación fluida entre la organización y el entorno y que se den interacciones sólidas, continuas y fluidas con este desde la sostenibilidad. Además, los reconocimientos otorgados a la compañía desde el Índice Dow Jones de Sostenibilidad y el otorgado por el desarrollo sostenible que genera en una población de Antioquia dan cuenta de que la compañía lee al entorno y le responde adecuadamente desde acciones de sostenibilidad. También se evidencia que en estos encuentros que se hacen con pequeños productores la comunicación juega un papel vital para apoyar a la consecución de los objetivos de sostenibilidad de la compañía, y en las noticias se indica que el desarrollo sostenible hace parte el actuar de la misma. Estas características se cumplen plenamente.

Por último, las características que no se evidenciaron en ninguna noticia analizada son las siguientes: Revelación sostenible y Promoción.

Análisis comparativo de resultados del análisis de las noticias

Desde lo encontrado en los resultados de las noticias de cada una de las empresas analizadas, se puede decir que todas trabajan las mismas temáticas en estos contenidos en lo referente a sostenibilidad: reconocimientos por logros en este sentido, gestión de sostenibilidad y proyectos relacionados con esta.

Sobre los objetivos de las noticias, en los tres casos estas cumplen con informar y en una proporción por persuadir. Es claro que las compañías quieren persuadir al lector de que las perciba como empresas que son sostenibles y que hacen acciones en pro de esto que así lo demuestran. Además, esto es respaldado con los reconocimientos que les son otorgados en esta materia. Sin embargo, es importante indicar que la empresa de retail lleva más allá la persuasión una vez, también por la naturaleza de su negocio, invita al consumidor a que compre en sus nuevos almacenes con componente sostenible. También se encontró que una noticia de esta empresa tiene el propósito de movilizar a los grupos de interés para adquirir comportamientos amigables con el medio ambiente.

Respecto a los contenidos de las noticias cabe destacar que todas las compañías analizadas incluyeron información sobre su comportamiento y reconocimiento en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, donde cada una es líder en su sector gracias al trabajo que hacen en el ámbito ambiental, social y económico de la sostenibilidad. Asimismo, todas indicaron los puntos destacados por el índice y los avances que tuvieron respecto a años anteriores. En este frente vale la pena destacar que la única empresa que incluyó información de inversión económica para la

realización de uno de los programas que destaca en una noticia fue la de procesamiento de alimentos.

En cuanto a las fuentes utilizadas, para los tres casos, predomina el uso de la misma empresa como única fuente, incluso para dos empresas (de retail y producción de alimentos) algunas donde hablaron desde su experiencia sin citar, por lo menos, a un directivo de la compañía. Esto deja ver que en la mayoría de los casos hace falta dar mayor respaldo y una visión más equitativa sobre las noticias desarrolladas incluyendo, por ejemplo, la voz de aliados en los proyectos, testimonios de la población beneficiada y datos de la realidad de la problemática tratada que puedan dar un contexto al lector sobre la labor desarrollada.

Los argumentos entregados en las noticias, para todas las compañías, son sólidos en la medida en que dan cuenta de inversiones, datos de impacto, balance de la gestión, avances en materia de sostenibilidad, importancia de los reconocimientos otorgados, entre otros.

También se encontró que los recursos de apoyo a la noticia corresponden en su mayoría a imágenes que se relacionan con lo indicado en el contenido para las tres empresas, todas realizan piezas gráficas, aunque se utilizan en menor medida, y solo la empresa de retail en una noticia no utilizó ningún recurso.

Asimismo, todas las compañías cuentan con recursos de interacción para el lector que consisten en que este pueda compartir en diferentes redes sociales la noticia. La red que es común en los tres casos corresponde a Twitter, y las que son comunes para la empresa de retail y la de producción de alimentos son: Facebook y LinkedIn. Adicionalmente, las notas de la empresa de energía permiten que el lector le dé “Me gusta”. No obstante, en ninguno de los

casos analizados se evidencia que el lector pueda comentar en la página web donde se encuentra la noticia.

De otro lado, el tono utilizado en las noticias, en la mayoría de los casos es positivo y se dan en menor proporción en tono equilibrado. Se encontró que esto tiende a ser de esta forma cuando se incluyen otras fuentes que permiten enriquecer el contenido y que hacen que el lector tenga una perspectiva más amplia sobre lo que se informa. Además, no se encontró ninguna nota con tono autocrítico y/o que hiciera referencia a un tema de crisis o que planteara situaciones negativas de la empresa.

Respecto al rol de las compañías en los contenidos, en su totalidad corresponden a un papel protagónico donde los temas expuestos tienen como eje central las acciones de las compañías en pro de la sostenibilidad, sus reconocimientos y avances en esta materia.

Respecto a la característica de Promoción, la única compañía de la que se encontró evidencia que le apunta a esta es la de retail debido a que algunas noticias hicieron referencia a promover en sus consumidores un consumo responsable y educarlos para cuidar al medio ambiente y adoptar hábitos en este sentido.

Es de destacar que todas las noticias y en el caso de las tres compañías le apuntan a las características de comunicación para la sostenibilidad como Confianza hacia el Enfoque Sostenible de la Organización, Acceso a la Información de Calidad, Capacidad de respuesta de la organización al entorno y Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad.

Asimismo, la empresa que le apuntó a más características de la CS fue la de retail, con seis características, seguido de la de energía y procesamiento de alimentos con cinco características cada una.

Respecto a esto es importante destacar que ninguna compañía cumple con la característica de Revelación Sostenible pues no se encontraron noticias que den cuenta de los errores de la empresa, ni de rendir cuenta de cómo se reivindica frente a la sociedad y a sus grupos de interés frente a fallas o problemas.

Tabla 9.

Valoración de cada característica de la CS en las empresas analizadas.

Característica de la CS	Compañías		
	Empresa de Energía	Empresa de retail	Empresa de procesamiento de alimentos
Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización	Alto	Alto	Alto
Acceso a la información de calidad	Alto	Medio	Alto
Revelación sostenible	Bajo	Bajo	Bajo
Diálogo sostenible	Alto	Alto	Alto
Promoción	Bajo	Medio	Bajo
Capacidad de respuesta de la organización al entorno	Alto	Alto	Alto
Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad	Alto	Alto	Alto

Fuente: Auditoría propia

Nivel de logro de cada característica por empresa y por instrumento aplicado

Tabla 10.

Empresa de energía.

Característica de la CS	Empresa de energía		
	Entrevista	Informe de sostenibilidad	Noticias en sitio web
Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización	Alto	Alto	Alto
Acceso a la información de calidad	N/A	Alto	Alto
Revelación sostenible	Medio	Medio	Bajo
Diálogo sostenible	Alto	Alto	Alto
Promoción	Alto	Bajo	Bajo
Capacidad de respuesta de la organización al entorno	Alto	Alto	Alto
Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad	Alto	Alto	Alto

Tabla 11

Empresa de retail.

Característica de la CS	Empresa de retail		
	Entrevista	Informe de sostenibilidad	Noticias en sitio web
Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización	Alto	Alto	Alto
Acceso a la información de calidad	N/A	Alto	Medio
Revelación sostenible	Alto	Medio	Bajo
Diálogo sostenible	Bajo	Alto	Alto
Promoción	Alto	Medio	Medio
Capacidad de respuesta de la organización al entorno	Medio	Alto	Alto
Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad	Alto	Alto	Alto

7. Discusión y análisis

A partir de resultados revelados en el capítulo anterior, en este apartado se hace un análisis y contraste de dichos hallazgos con los estudios presentados en el estado del arte y con el marco teórico de esta investigación.

Una de las características planteadas para el presente estudio tuvo que ver con **Promoción**, en tanto se refiere a la capacidad que evidencia la empresa para comunicar e informar sobre el cómo y para qué de sus productos y servicios, además, cómo educa a su consumidor para hacerlo copartícipe de la responsabilidad con el cuidado y protección de recursos, así como mantenerlo al tanto de las decisiones de la empresa, que eventualmente lo afecten. En este sentido, se logró identificar que las tres empresas evidencian acciones hacia sus consumidores en ese sentido. Por ejemplo, la empresa de retail lo hace, en las nuevas tiendas que tienen un componente de sostenibilidad donde las personas pueden conocer de dónde vienen los productos y las comunidades a las que apoyan cuando los compran y consumen. Asimismo, esta misma compañía adopta actitudes amigables con el medio ambiente e invita a sus grupos de interés a que también lo hagan; por lo que hay una intención clara de persuasión del consumidor con la comunicación. Para el caso de la compañía de procesamiento de alimentos, es claro que quieren influir en el consumidor para que adquiriera hábitos de vida saludable por lo que lo mantiene informado en los empaques de sus productos con información sobre vitaminas, nutrientes, entre otros. Respecto a esta característica la empresa de energía indicó en la entrevista que trabajan de la mano con la comunidad para mantenerla informada sobre su operación y decisiones de la empresa que puedan afectarla.

De otro lado, los hallazgos demuestran que en las tres empresas objeto de estudio generan información hacia sus grupos de interés destacando que son compañías que promueven la

sostenibilidad y que son sostenibles, sobre todo, al informar sobre su reconocimiento en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad y los aspectos donde han crecido, así como de los años que han permanecido en este. A esto se suma la información que brindan las compañías acerca de las acciones que desarrollan en sostenibilidad y otros reconocimientos que les son otorgados. Esto contrasta con lo hallado por Villarino y Font (2015), quienes encontraron en su estudio que la mayoría de la comunicación sostenible de las empresas analizadas se enfoca más en persuadir acerca de las funcionalidades de los productos y menos en construir mensajes que influyan en los consumidores para que desarrollen comportamientos de consumo más sostenibles y proambientales. Quizá, los últimos años y con ayuda de regulaciones propias del contexto colombiano, han incidido en este evidente cambio en la comunicación de estas grandes empresas; sumado a que cada día los consumidores son más exigentes con el cuidado de los recursos, la protección del ambiente y la justicia social.

No obstante, lo anterior confirma lo planteado por Burgos (2018), quien señala que, en su necesidad de comunicar, las empresas no pueden quedarse en la dimensión exclusivamente comercial y publicitaria, sino que deben informar a su entorno y grupos de interés sobre la manera en la que hacen sus productos y las razones por las que lo hacen. También complementa lo propuesto por Gustafson y Rice (2016), quienes afirman que la información contribuye a incrementar el nivel de conocimiento público sobre un determinado tema o problema y, por lo tanto, puede conllevar a mejorar comportamientos, actitudes y prácticas. Esto evidencia que la característica Promoción en la comunicación para la sostenibilidad, es altamente relevante dado que la exigencia actual de la sociedad hace que las empresas rindan cuenta de sus procesos; pero, además, las empresas al hacerlo también logran mayor credibilidad y confianza frente a sus clientes, consumidores y sociedad en general. En el caso de las empresas de energía y la de

procesamiento de alimentos se encontró que cuentan con mecanismos de relacionamiento claros y definidos con estos para adaptarse al entorno, comunicarse con este e impactarlo positivamente desde su gestión en sostenibilidad. Esto además contradice lo planteado por Kilbourne (2004), quien destacó que las empresas entran en serias contradicciones al intentar mantenerse en un paradigma orientado hacia el consumo, propio de la sociedad industrial occidental, por lo que les resulta problemático a las empresas generar una comunicación que promueva una perspectiva de sostenibilidad.

Por otra parte, no se encontró evidencia suficiente para afirmar que las acciones comunicativas enfocadas en la sostenibilidad de las empresas objeto de estudio, estén repercutiendo en otras compañías del sector; como lo afirmó Santos et al. (2016), en su estudio en el que indicó que el comportamiento de una empresa puede afectar el comportamiento de las otras de un mismo sector. Sin embargo, sí se podría pensar que con otros estudios este aspecto se pueda constatar porque, además, se hizo evidente que las empresas analizadas desarrollan discursos en sus mensajes donde son ellas mismas las protagonistas, buscando verse como líderes en sostenibilidad en su sector.

Respecto a los informes de sostenibilidad, se confirmó que el estándar Global Reporting Initiative (GRI por sus siglas en inglés) ha sido adoptado moderadamente por las empresas en Latinoamérica, tal y como lo indican Alonso-Almeida et al. (2015) una vez dos de las tres compañías analizadas indicaron explícitamente que la elaboración del contenido se hizo desde los lineamientos GRI, estas fueron la de energía y la de procesamiento de alimentos. Adicionalmente, se rectificó que las memorias de sostenibilidad han pasado a ser el medio de comunicación más utilizado por las empresas para dar a conocer sus esfuerzos en sostenibilidad, lo cual defiende Tejedo (2016), teniendo en cuenta que las memorias, que son entendidas como

informe de sostenibilidad en este estudio, son el documento donde las empresas analizadas recogen toda la información sobre los esfuerzos, resultados y logros de sus prácticas en sostenibilidad y donde adicionalmente, informan a sus grupos de interés sobre sus estados financieros (a excepción de la empresa de retail que netamente incluye información sobre sostenibilidad).

En otra perspectiva se pudo constatar que la comunicación varía según la empresa y la industria con respecto a los tipos de iniciativas de sostenibilidad informadas, métricas empleadas y medios de comunicación utilizados, como lo indica Reilly y Hynan (2014) que en su estudio defienden lo indicado previamente. En esta investigación se encontró que las iniciativas de sostenibilidad que comunica cada empresa están alineadas con su ejercicio y su entorno, no obstante, sí fue común para estas que los programas que realizan en sostenibilidad abarcan a sus diferentes grupos de interés. Asimismo, las métricas que cada una de las empresas emplea para medirse son diferentes y responden a sus necesidades y realidades específicas. Respecto a los medios de comunicación utilizados, no se puede indicar que esto es correcto una vez para este trabajo se analizaron informes de sostenibilidad y noticias en página web de las organizaciones.

Asimismo, los hallazgos indican que solo la empresa de procesamiento de alimentos confirmó que las empresas prefieren mantener un perfil bajo al momento de mostrar la responsabilidad social sobre la marca, según lo indican Villagra y López (2013), pues durante la entrevista así lo explicó el directivo y se corroboró en la cantidad de noticias encontradas sobre esta materia. Asimismo, estos autores afirman que las organizaciones utilizan un mensaje similar, centrándose en las iniciativas sostenibles al comunicar sobre sostenibilidad, lo cual se cumplió en mayor medida en la empresa de retail.

También se encontró que el foco de la gestión empresarial cambia de una vista unidimensional, donde las acciones se realizan con fines de lucro, a una perspectiva que, además, considera aspectos sociales y ambientales en el proceso de toma de decisiones. Por lo cual la visión de Silva y Filho (2020) se afirma en lo encontrado en este estudio teniendo en cuenta que, en los casos analizados, las compañías tienen en cuenta la triple cuenta de la sostenibilidad para operar y dirigir sus acciones, lo cual cumple con el enfoque estratégico del actuar de las compañías que defienden los actores, así como de promover la sostenibilidad. Asimismo, las compañías de energía y procesamiento son claras al afirmar que la sostenibilidad hace parte de su marco de actuación.

Finalmente, se encontró que aspectos como: premios relacionados con la sostenibilidad corporativa, el marco de la Iniciativa de Reporte Global (GRI) y la estrategia organizacional impulsan la sostenibilidad corporativa en las organizaciones, tal y como lo expresa Zahid et al. (2019), por lo tanto esta conclusión se afirma debido a que las compañías analizadas cumplen con lo indicado anteriormente y estas son líderes en cada una de sus industrias en sostenibilidad de acuerdo con su desempeño en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad y los reconocimientos de los cuales hablan en sus noticias. Sin embargo, la única empresa de la cual no se puede afirmar que trabaje según la iniciativa GRI es la de retail ya que como se indicó anteriormente, su informe de sostenibilidad no hace referencia a este componente.

En lo que respecta al marco teórico, en primer lugar y haciendo referencia a la perspectiva sistémica y compleja desde la cual explica a la organización el presente estudio, se encontró que efectivamente las empresas generan influencias sobre el entorno, teniendo en cuenta que su operación lo afecta en diversos sentidos: por ejemplo, los directivos entrevistados explicaron respectivamente que si la empresa de energía instala torres de energía, si la empresa

de retail abre un almacén y si la empresa de procesamiento de alimentos tiene una operación nocturna, el entorno en su totalidad se ve afectado y por esto realizan un trabajo de la mano de la comunidad para entender la afectación al mismo y para darle una solución desde la triple cuenta de la sostenibilidad con la reducción de impactos e implementación de programas en este sentido. A su vez, las organizaciones tienen en cuenta a sus diferentes grupos de interés para entender y trabajar en el impacto que tienen sus acciones en el entorno de cada uno de estos. En el caso de las empresas de energía y de procesamiento de alimentos, desarrollaron e implementaron un modelo de relacionamiento para tener una comunicación constante con el entorno y brindar una respuesta ágil a los grupos de interés que lo requieran.

Con el trabajo que cada una de las empresas hace en este sentido, y de diferente forma pues depende de la naturaleza de su negocio, se demuestra que necesitan mantenerse en estado de equilibrio para funcionar por lo que cuentan con mecanismos de comunicación y monitoreo de las acciones que realizan en sostenibilidad para entender y dar respuesta a las situaciones que surjan en este aspecto y para comprender si es necesario intervenir de una u otra forma. Así las cosas, explicaron las empresas en las entrevistas y se evidencia en los informes de sostenibilidad, que los esfuerzos que se realizan en este sentido son medidos, se les hace seguimiento y son evaluados.

Asimismo, se evidencia una búsqueda permanente por diferenciarse de las demás empresas como mecanismo de subsistencia y desarrollo, ya que, como se ha indicado previamente, estas son líderes y referentes en cada uno de sus sectores en el ámbito de la sostenibilidad según rankings y reconocimientos que reciben por su gestión en esta área.

Lo expuesto previamente permite afirmar que las organizaciones son sistemas vivos, partiendo desde la teoría de los sistemas vivos que defienden Humberto Maturana y Francisco

Varela (1994) debido a que son afectadas por el entorno y en esa medida se crean constantemente a sí mismas, es decir son autopoieticas, para mantenerse en el tiempo y ser sostenibles. A su vez, porque cuentan con comunicación, flexibilidad, adaptabilidad, autogestión, entre otros aspectos, que les permiten entender asertivamente al entorno, y hacerle frente.

Por ejemplo, la empresa de procesamiento de alimentos evidenció que al leer el entorno y pensando en la adaptación de la compañía a las medidas regulatorias en temas de publicidad, partió desde lo encontrado en otros países para implementar en Colombia una autorregulación al utilizar a niños en su publicidad. Asimismo, esta empresa, según se explicó en la entrevista, incluyó en sus empaques de las líneas más saludables información acerca del contenido nutricional para que las personas consuman informadas, lo cual realizó antes de que la ley del país lo solicitara. Por su parte, la empresa de retail implementa acciones en lo referente al uso del plástico por lo que eliminó de su producción y uso los pitillos en este material y en sus nuevos almacenes incluyó embalaje en material ecológico; lo cual va en línea con la tendencia a cada vez ser más amigable con el medio ambiente. De otro lado, la empresa de energía se adapta constantemente a las comunidades y culturas en las cuales va a intervenir con una nueva operación y para esto, previamente, tienen espacios de relacionamiento e implementan programas que generan valor compartido y que dejan huella en la sociedad, desde las necesidades particulares que estas tienen.

Otro aspecto para tener en cuenta y que respalda lo anterior, es que se evidencia que las empresas al ser sistemas vivos se ven expuestas al cambio y a lo impredecible y a su vez, están en la capacidad de desarrollar respuestas que les permiten no solo aprovechar las condiciones del entorno cambiante sino también gestionar dicho cambios. Esto es explicado desde Edgar Morin (2001) quien en su obra *Introducción al Pensamiento Complejo* (2001), plantea que la

complejidad es un tejido de constituyentes heterogéneos asociados, que presentan la paradoja de la unidad y la multiplicidad. Por lo que, se puede afirmar que las empresas analizadas tienen un nivel alto de complejidad no solo por su estructura, operación, sino por la multiplicidad de relaciones que sostiene y, de las que desde luego, depende. En los hallazgos de este estudio esto se evidencia, sobre todo, en los informes de sostenibilidad, donde en el caso de las empresas de energía y procesamiento de alimentos dan cuenta de la operación que tienen en diferentes países y desde diferentes negocios. Para las tres empresas, es común que expliquen en este documento las iniciativas y programas que desarrollan con cada uno de sus grupos de interés lo cual demuestra la complejidad de su estrategia y acciones en este sentido.

También, se evidencia que en esta complejidad se da la incertidumbre, que es entendida como las condiciones de cambio que pueden afectar la estabilidad o equilibrio del sistema y con ello, la falta de certeza sobre el futuro. Sobre esto, Morin (2001) propone que la forma de reducir la incertidumbre y trabajar desde la complejidad es a través de la “estrategia”, como posibilidad de atenuar el impacto de lo desconocido y proyectarse hacia el futuro. Así pues, se encontró que las tres compañías analizadas se preocupan por gestionar lo desconocido e impredecible y que cada una de estas incluye dentro de su estrategia para hacerlo el componente de la sostenibilidad que está aliado con el marco estratégico de la organización y el propósito superior que cada una de estas tiene. Asimismo, en este frente se puede destacar que las empresas de retail y procesamiento de alimentos indicaron que se preocupan por medir y estar al tanto de las tendencias de sostenibilidad para ir un paso al frente y enfrentar el componente de incertidumbre que hay en este aspecto.

Sumado a lo anterior, en otro análisis Manucci (2010), sostiene que en este escenario las organizaciones deben aprovechar sus capacidades, competencias, procesos grupales y

corporativos, cultura organizacional y su capacidad comunicativa para enfrentar estos nuevos escenarios. Lo cual es evidenciado en las compañías analizadas donde cuentan con mecanismos de relacionamiento con sus grupos de interés, que permiten una comunicación fluida y constante con estos. Las empresas que más desarrollaron esta capacidad son las de energía y procesamiento de alimentos donde se evidencia una acción común clara entre las dos partes ya que desde sus modelos de relacionamiento, que son particulares en cada caso, se encargan tener una comunicación constante con sus grupos de interés, de entender las situaciones que se presenten y de darles respuesta. En este respecto, vale la pena destacar el último estadio de modelo de relacionamiento de la empresa de procesamiento de alimentos que consiste en hacer un trabajo colaborativo con las comunidades para realizar iniciativas que representen un escenario de ganancia en materia de sostenibilidad para las dos partes. Asimismo, en las noticias la empresa de retail demostró que se preocupa por trabajar de la mano con distintas entidades gubernamentales para propender por el desarrollo de las comunidades desde programas de sostenibilidad y por generar un consumo responsable, y donde se evidencia que para que esto ocurra es indispensable la comunicación.

De acuerdo con lo mencionado, lo hallado en los resultados de este estudio permite asegurar que desde la teoría de los sistemas y desde la complejidad, se demuestra que cada vez más las organizaciones, requieren de procesos de comunicación articulados no solo a sus objetivos sino a sus condiciones de contexto, lo cual en las empresas analizadas se cumple una vez se deja ver que decisiones que toman se hacen en coherencia con las condiciones sociales, ambientales y económicas en las que se encuentran inmersas y la comunicación es un factor determinante de la gestión corporativa u organizacional.

A lo anterior se suma la perspectiva de Niklas Luhmann con la teoría general de los sistemas sociales que desarrolló, donde para el presente estudio se tomaron aspectos como la capacidad de los sistemas autorreferenciales de entablar relaciones consigo mismos y de diferenciar esas relaciones frente a las de su entorno (Luhmann, 1984), una capacidad fundamental que se confirma con lo encontrado en este trabajo ya que es evidente que las organizaciones producen cambios que pueden afectar su entorno y viceversa. Así las cosas, esta visión va más allá una vez postula que no solo el entorno promueve cambios para los sistemas, sino que estos, en este caso una organización, también lo afectan con su quehacer.

A su vez, es importante destacar que el elemento de la diferenciación que hace parte de la teoría que defiende este autor se evidenció en los hallazgos de este trabajo, teniendo en cuenta que Luhmann defiende que la diferenciación se da como capacidad de autoreferenciación y como manera de hacer presencia en el entorno. En este sentido se encontró que los programas que desarrollan las empresas, la estrategia de sostenibilidad que implementan y los mensajes que comunican corresponden a la particularidad del negocio y ADN de cada una de estas, donde cada una parte desde la concepción que tiene de sostenibilidad. Asimismo, esto va de la mano con que se diferencien de las demás de sus respectivos sectores debido a que las tres empresas son líderes de sostenibilidad en ese entorno. Respecto a esto, por ejemplo, la empresa de energía indicó en la entrevista que para la compañía es vital realizar una gestión de sostenibilidad, donde el componente de comunicación es clave, pues han evidenciado que las comunidades los reconocen como empresa que mejora su entorno.

En este frente, según lo hallado en los resultados de las empresas analizadas, en la medida en que estas también se ven afectadas por el entorno, se preocupan por escucharlo para trabajar de una forma armónica en aspectos ambientales, sociales y económicos donde para ambas partes

(el entorno y la empresa) haya un trabajo en conjunto que busque su bienestar. Como se ha indicado previamente, cada una trabaja de diferentes formas para lograr que esto se cumpla. Por ejemplo, la empresa de energía realiza un trabajo robusto de comunicación con las comunidades donde va a realizar un proyecto para que estas comprendan en qué consiste y para educarlas sobre el mismo. La empresa de retail ha entendido que es necesario aportar al desarrollo de comunidades de pequeños productores del país por lo que junto con algunas entidades trabajan de la mano para que estos sean incluidos en su cadena de suministro. Finalmente, la compañía de procesamiento de alimentos tiene un robusto modelo de relacionamiento y revisión de tendencias en sostenibilidad que propenden por hacerle frente a los intercambios de afectación que se dan con el entorno.

Asimismo, Luhmann afirma que el acoplamiento estructural, es decir, la clausura operativa de una organización y la apertura de la organización a su entorno, se da desde la autopoiesis de las organizaciones, lo que se evidenció al comprender que al tratarse de empresas que hacen esfuerzos en sostenibilidad, realizan una clausura operativa con la que definen su entorno, lo que a su vez permite que exista una apertura a este desde la interacción y comunicación; porque han entendido que actuar desde la sostenibilidad es una vía para que el negocio permanezca en el entorno en el que operan que es altamente cambiante. La evidencia de esto es robusta y consiste en los logros, resultados, reconocimientos, programas e iniciativas que implementa cada empresa para cumplir con su estrategia de sostenibilidad.

Ahora bien, se puede concluir que la Teoría de los Sistemas de Niklas Luhmann aplica y se evidenció en el presente estudio debido a que las organizaciones, entendidas como sistemas, tienen capacidades como la autopoiesis que hace que las organizaciones sean afectadas por el entorno y afectarlo a este. Un ejemplo de esto son los programas que llevan a cabo las empresas

analizadas donde para implementarlos tienen en cuenta las condiciones de este y de sus grupos de interés, buscando así afectar positivamente el entorno desde lo ambiental, social y económico y como muestra de ello en sus comunicaciones dan cuenta del impacto que esto ha tenido.

Desde otra perspectiva, los hallazgos de este estudio permiten afirmar y coinciden con lo expuesto en el marco teórico desde los aspectos esenciales que toma la CS de la comunicación estratégica como: la visión a largo plazo que las empresas estudiadas tienen desde sus megas y programas e impacto que quieren realizar desde la triple cuenta de la sostenibilidad. Esto coincide con lo planteado por Thorson (2013), quien señala que la comunicación en las organizaciones actuales debe participar en la planificación estratégica de largo plazo.

También quedó en evidencia que la CS representa un apoyo para la consecución de los objetivos organizacionales Ki y Shin (2015) una vez estos contemplan acciones desde el marco de la sostenibilidad y en línea con lo anterior, tiene un componente de planeación ya que la consecución de esto lo requiere. Además, la CS se realiza en función del entorno y sus grupos de interés Guzeloglu et al. (2015), según se demuestra en lo explicado a lo largo de este capítulo.

Sumado a esto, se pudo confirmar que para que la CS sea posible es necesario adoptar un enfoque de gestión centrado en el ser humano que requiere de cooperación entre el gobierno, los grupos de la sociedad civil y el sector privado como lo explica Guzeloglu et al. (2015). Algo que reúne esta visión es lo indicado por la empresa de retail en la entrevista donde el directivo manifestó que todos sus objetivos de sostenibilidad están ligados a un trabajo en conjunto y movilización de diferentes actores de la sociedad para lograrlos, donde además la comunicación jugaba un papel fundamental para conectar iniciativa con acción. Esto, a su vez, se evidenció en los programas e iniciativas comunicadas en el informe de sostenibilidad y noticias analizadas de las diferentes compañías.

En lo referente al desarrollo del concepto de CS, los hallazgos permiten asegurar que es muy probable que las empresas analizadas no tengan una definición específica del concepto, no obstante, sí reconocen que la comunicación es fundamental para llevar a cabo la estrategia de sostenibilidad que se han trazado y los objetivos organizacionales. Esto, además, respalda lo expuesto en este estudio y es que ni desde la academia ni desde la práctica existe aún una conceptualización consolidada y definida sobre la CS.

También, se puede indicar que en la práctica las empresas analizadas cumplen con las características planteadas para la CS, a entenderse como proceso de relacionamiento estratégico que, desde una organización, enfatiza en el desarrollo de vínculos estables y de largo plazo, con el medio ambiente, la comunidad y la economía, buscando el bienestar de la sociedad y comprometiendo a todos los que se benefician de estas mismas dimensiones para que satisfagan sus necesidades sin comprometer el futuro de otras especies y nuevas generaciones y buscando integrar a diferentes actores en la solución de problemas comunes.

Finalmente, respecto a las características de la comunicación para la sostenibilidad y lo encontrado en este sentido, desde las entrevistas, informe de sostenibilidad y noticias en página web, a continuación, se exponen los resultados.

Empresa de energía

La empresa de energía cumple en un nivel alto con la característica de **Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización**, dado que se evidenció que con lo comunicado busca propiciar confianza sobre las acciones que hace en la triple cuenta de la sostenibilidad y sobre la capacidad que tiene de generar confianza frente a las decisiones futuras de la organización en lo económico, lo social y lo ambiental. Para eso, brinda información y argumentos que hacen que el lector cuente con datos que dan respaldo a esto.

La característica de **Acceso a la información de calidad** se cumple plenamente para esta empresa pues hay apertura y divulgación de información de la organización sobre su perspectiva de sostenibilidad incluyendo el ámbito ambiental, social y económico y el acceso público a esta es fácil.

Por su parte, la característica de **Revelación sostenible** se cumple medianamente ya que, si bien la compañía expone públicamente su actuar en sostenibilidad, no se encontró información suficiente que dé cuenta de la capacidad de la organización de revelar sus errores ni de indicar cómo se reivindica frente a la sociedad y sus grupos de interés.

La característica de **Diálogo sostenible** se cumple debido a que se evidenció que la organización genera mecanismos para ayudar a sus públicos de interés a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. Además, la empresa expuso los escenarios de diálogo, conversación e intercambio en los que expresan de manera clara su postura frente a la sostenibilidad y al compromiso con las dimensiones que la definen. También la empresa tiene la capacidad de responder a sus grupos de interés.

La característica de **Promoción** no se cumple pues si bien en la entrevista con el directivo este explicó cómo educa al consumidor para hacerlo más responsable en su consumo y para mantenerlo informado sobre las decisiones y acciones de la empresa que puedan llegar a afectarlo, no se encontró información suficiente y clara respecto a esto en los demás contenidos analizados.

Sobre la **Capacidad de respuesta de la organización al entorno**, la característica se cumple satisfactoriamente una vez se evidenció que existe una comunicación fluida entre la organización y el entorno, y que hay interacciones sólidas, continuas y fluidas con este desde la

sostenibilidad. Asimismo, se dan ejemplos sobre acción común en estos dos aspectos y se revela que la organización lee al entorno y se adapta a este.

Finalmente, se cumple en un nivel alto la característica sobre la **Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad**, teniendo en cuenta que en lo encontrado en los contenidos analizados, se da cuenta de una planificación estratégica de la comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones y hay una coherencia que se evidencia en la entrevista, informe de sostenibilidad y noticias.

Empresa de retail

De otro lado, la compañía de retail cumple satisfactoriamente con la característica de **Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización** según lo encontrado en la entrevista, informe de sostenibilidad y noticias en sitio web, pues se brinda información completa y clara sobre las acciones de la compañía en la triple cuenta de la sostenibilidad y su visión de futuro en este aspecto.

La característica de **Acceso a la información de calidad** se cumple medianamente pues el público puede hacerlo fácilmente para el caso del informe de sostenibilidad, sin embargo, respecto a las noticias en sitio web, es fácil para el lector encontrar la pestaña donde está este contenido, pero no lo es encontrar de forma clara y organizada la información que hace referencia a sostenibilidad.

A su vez, la característica de **Revelación sostenible** se cumple medianamente pues no se encontró información que indique la capacidad que tiene la organización de revelar sus errores, ni de rendir cuenta de cómo se reivindica frente a la sociedad y a sus grupos de interés.

La característica de **Diálogo sostenible** se cumple en un nivel medio dado que, si bien existe información que explica que tiene programas que le apuntan a ayudar a sus públicos de interés en la triple cuenta de la sostenibilidad y en línea con el entorno, los mecanismos que genera para hacerlo no son explicados de forma explícita en ninguno de los contenidos analizados.

Por su parte, la característica de **Promoción** se cumple medianamente para esta empresa teniendo en cuenta que la información sobre los esfuerzos para hacer más responsable al consumidor sí son comunicados y hay evidencia de ello en el informe de sostenibilidad y en algunas de las noticias encontradas. Esto fue respaldado en la entrevista con el directivo. No obstante, no se encontró evidencia que respalde que se mantiene informado al consumidor sobre las decisiones y acciones de la empresa que puedan afectarlo eventualmente.

La **Capacidad de respuesta de la organización al entorno** se cumple altamente una vez hay evidencia de la existencia de una comunicación fluida entre la organización y el entorno, además los programas, logros y reconocimientos en sostenibilidad que expone la compañía dan cuenta sobre cómo generan interacciones sólidas, continuas y fluidas con el entorno y de cómo lo leen y se adaptan a este.

La característica de **Gestión planificada y estratégica de la comunicación** para la sostenibilidad se cumple a cabalidad ya que en la entrevista el directivo manifestó que hay una planificación estratégica de la comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones, y esto fue evidenciado en el informe de sostenibilidad y noticias de la compañía.

Empresa de procesamiento de alimentos

Finalmente, en el caso de la compañía de procesamiento de alimentos la característica de **Confianza hacia el enfoque sostenible** de la organización se cumple en un nivel alto debido a que la información brindada propicia la confianza hacia las prácticas en materia ambiental que desarrolla la empresa y su capacidad de generar confianza frente a decisiones futuras de la organización en lo económico, lo social y lo ambiental.

A su vez, la característica de **Acceso a la información de calidad** se cumple plenamente teniendo en cuenta que hay apertura y divulgación de información de la organización sobre su perspectiva sostenible y facilidad de acceso público a esta donde se entregan cifras y datos de resultados, inversión y logros en este sentido.

La característica de **Revelación sostenible** se cumple medianamente dado que la empresa expone su actuar en la triple cuenta de la sostenibilidad, sin embargo, no se encontró información suficiente acerca de sus errores ni de cómo se reivindica frente a la sociedad y a sus grupos de interés.

De otro lado, la característica de **Diálogo sostenible** se cumple pues se evidenció que la empresa genera mecanismos para ayudar a sus públicos de interés a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. Además, esta cuenta con un modelo de relacionamiento que es un ejemplo acerca de cómo se generan escenarios de diálogo, conversación e intercambio que expresen de manera clara su postura frente a la sostenibilidad y al compromiso con las dimensiones que la definen. Este mecanismo también incluye la respuesta que entrega la organización a los grupos de interés.

La característica de **Promoción** se cumple satisfactoriamente, no obstante, vale la pena destacar que no se encontró información al respecto en las noticias analizadas. En este sentido, se encontró que la compañía educa a su consumidor para hacerlo más responsable en su consumo y para mantenerlo informado sobre las decisiones y acciones de la empresa que puedan eventualmente afectarlo.

Asimismo, la **Capacidad de respuesta de la organización al entorno** se cumple a cabalidad pues existe una comunicación fluida entre la organización y el entorno y se dan interacciones sólidas, continuas y fluidas con este desde la sostenibilidad, que también se explica desde el modelo de relacionamiento de la organización, entre otras acciones. También hay una acción común entre estos dos aspectos pues la compañía también se encarga de crear junto con sus grupos de interés y según sea el caso. Adicionalmente, se puede afirmar que la organización se preocupa por leer al entorno y adaptarse a este.

Por último, la característica de **Gestión planificada y estratégica de la comunicación** para la sostenibilidad se cumple satisfactoriamente y da cuenta de una planificación estratégica de la comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones pues la estrategia de sostenibilidad de la compañía es la que enmarca y dirige el actuar de la misma. En línea con esto, se evidencia que las acciones de CS implementadas son reconocidas y comunicadas como decisiones de la organización y esto sucede transversalmente.

De acuerdo con lo anterior, ya sea a nivel alto o medio, la empresa de energía cumple con seis características, y la de retail y procesamiento de alimentos con todas las características. Esta diferencia se da desde la característica de Promoción que no se cumplió de ninguna forma en la empresa de energía en el informe de sostenibilidad y en las noticias, probablemente por la naturaleza del negocio.

8. Conclusiones

En primer lugar, y teniendo en cuenta que los estudios y conceptualización planteada acerca de la comunicación para la sostenibilidad aún son incipientes, el presente trabajo sirve como acercamiento y aporte a este campo de estudio, toda vez se logró identificar teórica y conceptualmente las características más relevantes de la CS. Esto, tomando como referencia y punto de partida lo planteado por McDonagh (1998) en la aproximación que realiza hacia una Teoría de Comunicación Sostenible en Sociedades en Riesgo, en la que propone unos principios que deberían ser alcanzados por las organizaciones para el desarrollo de una comunicación orientada hacia la sostenibilidad. Desde esto, en el presente trabajo se reconfiguró y complementó la propuesta de McDonagh, transformándola en un conjunto de características de la comunicación para la sostenibilidad teniendo en cuenta no solo la perspectiva ambiental sino las diferentes dinámicas comunicativas desde las cuales se piensan los procesos de comunicación para la sostenibilidad donde se tienen en cuenta los otros dos componentes de la sostenibilidad: la perspectiva social y económica. Asimismo, se incluyeron visiones de diversos autores que convergieron como, por ejemplo, las características de los sistemas vivos como la capacidad de autoorganizarse y autodefinirse que se explica desde Humberto Maturana y Francisco Varela (1994); así como de la teoría general de los sistemas sociales de Niklas Luhmann donde se destaca la capacidad de las organizaciones para ser afectadas por el entorno y para, a su vez, afectarlo. También se tuvo en cuenta la complejidad y la incertidumbre, explicadas desde Edgar Morin (2001) que existen en las organizaciones y cómo la estrategia, desde Manucci (2010), juega un papel fundamental para afrontarlas. Respecto a la complejidad, además, vale la pena indicar que Luhmann (1984); Maturana y Varela (1994) y Morin (2001) convergen en que esta corresponde a un fenómeno que se da en las organizaciones de forma que integra en la medida en

que potencia su capacidad de autonomía ya que tiene en cuenta el entramado de relaciones del exterior de la organización con lo que sucede en su interior para permanecer en el tiempo. A lo anterior se sumaron los componentes que tiene la CS de la comunicación estratégica. Teniendo esto en cuenta, las características de la CS propuestas en este trabajo son siete.

En segundo lugar, se desarrolló una propuesta de identificación y valoración de las características de la comunicación para la sostenibilidad para empresas multinacionales en donde se examinó cada característica en función de su nivel de cumplimiento y existencia de acuerdo con lo aportado por cada organización a partir de las entrevistas y de la información disponible en su sitio web. Esta propuesta sirve de base para posteriores estudios que pretendan conocer cómo se puede analizar y mejorar la comunicación que permita aportarle a la sostenibilidad.

En tercer lugar, de acuerdo con lo anterior, se analizó la existencia y nivel de logro de las características de la comunicación para la sostenibilidad en empresas multinacionales para cada uno de los contenidos analizados: entrevistas a directivos de comunicación o sostenibilidad, informe anual de sostenibilidad y noticias en sitio web. Con lo que se pudo determinar que todas las empresas cumplen en su mayoría con estas características.

En cuarto lugar, se analizaron comparativamente los resultados entre las empresas objeto de estudio y se determinaron fortalezas y debilidades en la gestión de la comunicación, donde se encontró principalmente que las características de la CS que cumplen plenamente las tres compañías fueron: Confianza hacia el enfoque sostenible de la organización, pues todas informan sobre su gestión, reconocimientos y proyectos en sostenibilidad, para esto dan argumentos y respaldos que permiten entender al lector el impacto y visión de su estrategia de sostenibilidad y confiar en la proyección a futuro que tienen de esta; Diálogo sostenible, dado que los programas, iniciativas, reconocimientos y logros comunicados dan cuenta de una

comunicación fluida, estrecha y constante con los grupos de interés; Capacidad de respuesta de la organización al entorno, desde la lectura que le dan a este y las acciones que implementan en materia sostenible, y Gestión planificada y estratégica de la CS, ya que se evidenció que el actuar de las empresas en comunicación le apuntan a los objetivos de sostenibilidad de las mismas una vez la sostenibilidad está ligada a la estrategia del negocio.

Además, la característica de Acceso a la información de calidad se cumplió de forma alta en los casos de las empresas de energía y la de procesamiento de alimentos una vez este es fácil para el lector en lo referente al informe de sostenibilidad y las noticias en sitio web. Sin embargo, en el caso de la empresa de retail la diferencia se dio en que el acceso a las noticias en su sitio web no se cumple de esta forma ya que en la sección de noticias el contenido no tiene un criterio de organización que permita encontrar fácilmente las relacionadas con sostenibilidad y en el tiempo que se quiera buscar.

En cuanto a la característica de Revelación sostenible para las tres empresas objeto de estudio el hallazgo es que se cumple medianamente pues si bien exponen públicamente su actuar en la triple cuenta de la sostenibilidad, no se encontró información que dé cuenta acerca de la capacidad que tiene la organización no de revelar sus errores, ni de cómo se reivindica frente a la sociedad y a sus grupos de interés en este sentido.

La característica de Diálogo sostenible se cumplió en su totalidad para las tres empresas dado que estas expusieron los mecanismos que generaron para ayudar a sus públicos de interés a entender los problemas ambientales, sociales y económicos del entorno y a actuar de una forma sostenible. A su vez, las empresas evidencian escenarios de diálogo, conversación e intercambio que expresan de forma clara su postura frente a la sostenibilidad y al compromiso con las dimensiones que la definen. Asimismo, dan cuenta de la capacidad de respuesta de la

organización con los grupos de interés que se cumple precisamente desde los mecanismos revelados. En contraste, vale la pena aclarar que la empresa de retail no dejó claro qué mecanismos utiliza para cumplir con un diálogo sostenible en la entrevista, sin embargo, en el informe de sostenibilidad y noticias se deja ver que a través de los programas e iniciativas que desarrolla esto se cumple.

En lo referente a la característica de Promoción las empresas lo abarcan de diferente forma y según su negocio. Por su parte, la empresa de energía no cumple la característica teniendo en cuenta que si bien en la entrevista se explicó cómo educa a su consumidor para hacerlo más responsable en su consumo y para mantenerlo informado sobre las decisiones de la empresa que puedan eventualmente afectarlo, esto no se pudo evidenciar en el informe de sostenibilidad ni en las noticias en sitio web. De otro lado, la empresa de retail cumplió medianamente la característica pues se hizo referencia a esta en la entrevista, donde se indicó que realizan campañas al consumidor para hacerlo más responsable en su consumo y esto se evidenció en el informe de sostenibilidad, así como en sus noticias. Sin embargo, no se encontró evidencia acerca de cómo informa al consumidor sobre decisiones futuras que puedan afectarlo. Asimismo, la empresa de procesamiento de alimentos cumple satisfactoriamente con la característica una vez en su comunicación comercial se ha adelantado a la legislación colombiana y se ha autorregulado para no utilizar niños en su publicidad, también se explica desde las cápsulas de información acerca de los nutrientes y vitaminas que incluyeron en sus alimentos antes de que el país lo solicitara. Frente a esta característica vale la pena indicar que solo la empresa de retail incluyó en las noticias analizadas información acerca de los esfuerzos en este sentido.

Sobre la característica de Capacidad de respuesta de la organización al entorno esta se cumplió plenamente en los tres casos, no obstante, vale la pena destacar a las empresas de energía y de procesamiento de alimentos por los mecanismos de relacionamiento que tienen con sus grupos de interés y el entorno, lo cual permite que exista una comunicación fluida entre la organización y este y que se den interacciones sólidas, continuas y fluidas desde la sostenibilidad. Además, se evidenció que hay acción común entre comunicación y entorno con los mecanismos revelados y los programas que han realizado producto de esto, lo que a su vez indica que estas empresas leen muy bien al entorno y se adaptan a este. En contraste, la empresa de retail cumple con la característica, pero en ninguno de los contenidos analizados se indicó explícitamente sobre los mecanismos que tienen en este sentido.

Finalmente, la característica de Gestión planificada y estratégica de la comunicación para la sostenibilidad se cumplió plenamente para todas las empresas como referencia los puntos explicados anteriormente y que permiten dar cuenta de una planificación estratégica de la comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones. En este aspecto, las empresas de energía y de procesamiento de alimentos se destacan dado que explican que la estrategia de sostenibilidad que implementan es el marco de su actuación. Asimismo, para los tres casos, la sostenibilidad hace parte de la dirección de la compañía y de la visión gerencial por lo que las acciones de CS implementadas son reconocidas y comunicadas como decisiones de la organización. En este aspecto, se puede decir que la comunicación es pensada estratégicamente.

De acuerdo con esto, se concluye que puede que las empresas no realicen de forma consiente los esfuerzos en comunicación para la sostenibilidad (producto del desconocimiento

que aún existe de este concepto), pero sí realizan acciones que le apuntan y se acercan a las características de la CS desde la práctica.

En quinto lugar, se concluye que, y según se indicó en la discusión, las compañías en materia de gestión de contenido informativo, siguen siendo muy endógenas pues en las noticias e informes se reveló que tienden a hablar desde la experiencia y se citan a ellas mismas para realizar el contenido sin incluir, en la mayoría de las veces, la visión de aliados con los que trabajan, beneficiados de los programas, o de entidades que son referentes en sostenibilidad y que permitirían darle peso y mayor respaldo a lo que exponen en sus noticias; y en algunos casos se tiende a trabajar con lenguaje técnico que imposibilita la comprensión para públicos no expertos en el tema.

En sexto lugar, desde Luhmann se enfatiza en el carácter autopoiético que se ha planteado aquí como una de las características de las organizaciones, y que es a su vez planteado por Maturana y Varela, por medio de cual se explica la forma en la que un sistema se auto-reproduce. Esto resulta relevante, si se ubica en la perspectiva de la complejidad, planteada por Morin, al considerar la capacidad que tienen las organizaciones, en tanto sistemas abiertos, de establecer relaciones de intercambio dentro y fuera de sí misma, en ambientes de incertidumbres, indeterminaciones y de fenómenos aleatorios. De esta manera, las organizaciones a través de sus dinámicas de comunicación, interacción y relacionamiento, están haciendo evidentes sus transformaciones internas a fin de intentar mantenerse en un entorno igualmente cambiante. Es por ello, que la comunicación estratégica puede encontrar un complemento valioso en la CS, al ser un campo emergente para la gestión y de estudio para las organizaciones, frente a grandes retos que afronta la humanidad como el cambio climático, los problemas de salud, el deterioro y destrucción de ecosistemas, la crisis del agua, los problemas sociales, entre otros.

Por último, es importante hacer algunas sugerencias para aportar al desarrollo de este campo de estudio en un futuro. Es necesario que desde la academia se hagan nuevas investigaciones que permitan profundizar en la CS y valdría la pena desarrollar un modelo de medición de las acciones e impacto de la CS desde las características de la Comunicación para la Sostenibilidad que aquí se proponen.

De otro lado, para las empresas se recomienda que hagan un acercamiento a la CS y a que puedan definir su actuación y esfuerzos en materia de sostenibilidad teniendo en cuenta las características de la CS expuestas en este trabajo para que lo realicen de una forma consiente. Asimismo, es importante que incluyan en sus noticias la visión de otras fuentes pues la sostenibilidad y las acciones que exponen comprenden todo un trabajo holístico del cual pueden hacer parte sus grupos de interés al participar en la realización de estos contenidos.

Respecto a los informes de sostenibilidad, lo que realiza la compañía de procesamiento de alimentos merece ser visto como un referente para todas las empresas que quieran comunicar y rendir cuenta acerca de su gestión desde el ámbito social, económico y ambiental de la sostenibilidad; pues esta empresa ajusta la información aquí consignada según el público al que va dirigida la comunicación y su nivel de conocimiento frente a sostenibilidad por lo que, por ejemplo, para quienes son expertos, realizan el informe robusto según los lineamientos GRI y para las personas del común desarrollan un micrositio en su página web donde explican de forma sencilla los puntos principales del informe.

9. Referencias

- Almansa, A., & Castellero, E. (2019). Comunicación Sostenible. En H. Guzmán & R. Herrera (Coords.) *Comunicación Estratégica: Interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (pp. 149-179). Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Alonso-Almeida, M., Marimonb, F., & Llache, J. (2015). Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: análisis territorial y sectorial. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 139-149. doi: 10.1016/j.estger.2015.01.002.
- Aparicio, R. (2016). Comunicación ambiental: aproximaciones conceptuales para un campo emergente. *Comunicación y sociedad*, 25, 209-235.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-252X2016000100009
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 3, 40-49.
<https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>
- Arrigo, E. (2018). The flagship stores as sustainability communication channels for luxury fashion retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 170–177. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.06.011
- Bertalanffy, L. (1986). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Bonilla-Priego, M., & Benítez-Hernández, P. (2016). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español. *Revista de Contabilidad*, 20(2), 157-166. doi: 10.1016/j.rcsar.2016.10.002.
- Braam, G., & Peeters, R. (2017). Corporate Sustainability Performance and Assurance on Sustainability Reports: Diffusion of Accounting Practices in the Realm of Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 164-181. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1447>
- Burgos, C. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-60. doi: 10.17163/ret.n16.2018.04.
- Cadarso, M. (2015). Sustainable Communication Design Principles - 2.0 Version. *Procedia Manufacturing*, 3, 5993-6000. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.700.
- Carr, C. (2020). *Sustainability*. Salem Press Encyclopedia.
<https://login.ez.unisabana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=ers&AN=89475396&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Comunica RSE. (2014). *Qué puede y qué debe hacer la comunicación para la sostenibilidad*.
https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Que_puede_y_debe_hacer_la_comunicacion_por_la_sustentabilidad.pdf
- Da Silva R. F., & Filho E. R. (2020). Sustainability in the Decision Making Process: A Systematic Review of Literature. En: W. Leal Filho, U. Tortato & F. Frankenberger (Eds.), *Universities and*

Sustainable Communities: Meeting the Goals of the Agenda 2030. World Sustainability Series (pp. 291-305). doi: 10.1007/978-3-030-30306-8.

Díaz, B. (2009). Cambio climático, consenso científico y construcción mediática. Los paradigmas de la comunicación para la sostenibilidad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 99-119. doi: 10.4185/RLCS-64-2009-808-99-119.

Etkin, J., & Schvarstein. (1995). *Identidad de las Organizaciones*. Paidós.

Eweje, G., & Perry, M. (2011). *Business & Sustainability: Concepts, Strategies and Changes*. Emerald Group Publishing Limited.

Gómez, M. (2000). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: definición, clasificación y metodología. *Revista de Ciencias Humanas*, 1-11.
https://www.academia.edu/37790794/Análisis_de_contenido_cualitativo_y_cuantitativo_Definición_clasificación_y_metodología

Gustafson, A., & Rice, R. (2016). Cumulative Advantage in Sustainability Communication: Unintended Implications of the Knowledge Deficit Model. *Science Communication*, 38(6), 800-811. doi: [10.1177/1075547016674320](https://doi.org/10.1177/1075547016674320).

Guzeloglu, E., Bitirima, S., & Madena, D. (2015). Technology based sustainable communication in stakeholder voluntarism: SeferiKart1 project. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1124-1129. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00940-5.

Global Reporting. (2019). *GRI's history*. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

Ha-Brookshire, J. (2017). Toward Moral Responsibility Theories of Corporate Sustainability and Sustainable Supply Chain. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 227-237.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2847-2>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. doi: 10.1080/15531180701285244.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. MC Graw Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

Jacques, C., Islar, M., & Lord, G. (2019). Post-Truth: Hegemony on Social Media and Implications for Sustainability Communication. *Sustainability*, 11, 1-16. doi: 10.3390/su11072120.

Ki, E., & Shin, S. (2015). Organization sustainability communication (OSC): Similarities and differences of OSC messages in the United States and South Korea. *Computers in Human Behavior*, 48, 36-43. doi: [10.1016/j.chb.2015.01.029](https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.029).

Kilbourne, W. E. (2004). Sustainable Communication and the Dominant Social Paradigm: Can They Be Integrated? *Marketing Theory*, 4(3), 187-208. doi: 10.1177/1470593104045536.

- Küçükbay, F., & Sürücü, E. (2019). Corporate sustainability performance measurement based on a new multicriteria sorting method. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 664-680. doi: 10.1002/csr.1711.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de Análisis de Contenido*. Paidós.
- Lodhia, S. (2014). Factors influencing the use of the world wide web for sustainability communication: an Australian mining perspective. *Journal of Cleaner Production*, 84, 142-154. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.08.085.
- Luffiego, M., & Rabadán, J. (2000). La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de las Ciencias*, 18(3), 473-486. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=95008>
- Luhmann, N. (1984). *Sistemas sociales, lineamientos para una teoría general*. Alianza Editorial.
- Manucci, M. (2006). *Comunicación Estratégica para las Organizaciones*. Quipus.
- Manucci, M. (2007). Prepararse para lo desconocido. *Signo y Pensamiento*, 51(26), 14-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005103>
- Manucci, M. (2008). Complejidad, incertidumbre y estrategia. Hipótesis y desafíos para transitar la inestabilidad del contexto actual. *ISEC-Estrategias*, 10(1), 3-43. http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/656/fisec_estrategias_n10_pp3_43.pdf
- Manucci, M. (2010). *Contingencias, 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Grupo Editorial Norma.
- Maturana, H., & Varela, F. (1994). *De máquinas y seres vivos: autopoiesis, la organización de lo vivo*. Editorial Universitaria S.A.
- McDonagh, P. (1998). Toward a Theory of Sustainable Communication in Risk Society: Relating Issues of Sustainability to Marketing Communications. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 591-622. doi: 10.1362/026725798784867699.
- Morandín, I., Contreras, A., Ayala, D. A., & Pérez, O. (2018). Complejidad y transdisciplina: epistemologías para la sostenibilidad. *Madera y Bosques*, 24(3), 1-18. doi: 10.21829/myb.2018.2431673.
- Morin, E. (1977). *El Método I, la naturaleza de la naturaleza*. Editions du Seuil.
- Morin, E. (2001). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa.
- Navarrete, B. (2011). La gestión sostenible y su comunicación en el sector hotelero de la ciudad de Málaga. *Revista prisma social*, (6), 1-32. <http://www.redalyc.org/html/3537/353744578013/>
- Olcese, A. (2009). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. McGraw-Hill.
- Opazo, P., & Rodríguez, D. (2017). Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas organizacionales de Niklas Luhmann. *Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, (36), 21-37. doi: 10.5354/0718-0527.2017.46140.

- Oxfam Intermón. (2017). *Mucho recorrido mucho por recorrer, Memoria 2017-18*.
<https://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/memoria-Oxfam-Intermon-2017-2018.pdf>
- Palacios, J., & Marroquín, F. (2018). Del estudio de los medios hacia escenarios de participación y diálogo sobre los problemas y el tema ambiental. Panorama alrededor de los estudios sobre comunicación ambiental. En Pulido, M. (Ed.), *La gestión de la comunicación organizacional. Un enfoque ecléctico desde la publicidad y las relaciones públicas* (pp. 9-168). Egregius Ediciones.
- Paternoster, A. (2011). *Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa* (trabajo de maestría, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España).
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/13644/PFM_Agustin_Paternoster.pdf
- Polanco, J., Ramírez, F., & Orozco, M. (2016). Modelo de incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 181-192. doi: 10.1016/j.estger.2016.05.002.
- Portney, K. E. (2015). *Sustainability*. Londres, Inglaterra: The MIT Press.
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WXR6CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP6&dq=Portney,+K.+E.+\(2015\).+Sustainability.+Cambridge,+Massachusetts:+The+MIT+Press&ots=ulNrj1sOK4&sig=jv2GliTJbZ5f3l4GXxJZqbAQtp8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WXR6CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP6&dq=Portney,+K.+E.+(2015).+Sustainability.+Cambridge,+Massachusetts:+The+MIT+Press&ots=ulNrj1sOK4&sig=jv2GliTJbZ5f3l4GXxJZqbAQtp8#v=onepage&q&f=false)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Objetivos de desarrollo sostenible*.
<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Popescu, R. I., Corbos, R.A., Comănescu, M., & Bunea, O. I. (2017). Ecological marketing – strategic option for business development in Bucharest. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 51(2), 67-83.
https://econpapers.repec.org/article/cysecocyb/v_3a50_3ay_3a2017_3ai_3a2_3ap_3a67-83.htm
- Reilly, A., & Hynan, K. (2014). Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being Green. *Business Horizons*, 57, 747-758. doi: 10.1016/j.bushor.2014.07.008.
- RobecoSAM. (2018). *Dow Jones Sustainability Indices. DJSI Index Family*.
<https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html>. Consultado el 18 de noviembre del 2018.
- RobecoSAM. (2019). *The Sustainability yearbook 2019*.
<http://yearbook.robecosam.com/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=331&token=15ad6aa222006d825bcacc72f1b7f0521dd619cf>. Consultado el 6 de septiembre del 2019.
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Román, Y., & Cuesta, O. (2016). Comunicación y conservación ambiental: avances y retos en Hispanoamérica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 15-39. doi: 10.4185/RLCS-2016-1082.
- San Martín, D. (2013). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, (1), 1607-4041.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412014000100008

- Santos, S., Rodrigues, L. & Castelo, M. (2016). Online sustainability communication practices of European seaports. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2935-2942. doi: [10.1016/j.jclepro.2015.10.011](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.011).
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Granica.
- SP Global. (2020). *The Sustainability yearbook 2020*. https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/files/Sobre_S_P_Global.pdf. Consultado el 30 de septiembre del 2020.
- Tejedo, F. (2016). Información de los recursos intangibles ocultos: ¿memorias de sostenibilidad o informe anual. *European Research on Management and Business Economics*, 22, 101-109. doi: [10.1016/j.iedee.2015.06.001](https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.06.001).
- Thorson, K. (2013). *Strategic communication*. <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml>
- Tölkes, C. (2018). Sustainability communication in tourism – A literature review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10-21. doi: [10.1016/j.tmp.2018.04.002](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.002).
- Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. doi: [10.1080/1553118X.2018.1452240](https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240).
- Villagra, N., & López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Communication & Society/Comunicación y Sociedad*, 26(1), 196-221. https://www.researchgate.net/publication/289558337_Analysis_of_values_and_communication_of_the_Responsible_Brands_Corporate_Brand_strategies_for_sustainability
- Villarino, J., & Font, X. (2015). Sustainability marketing myopia: The lack of persuasiveness in sustainability communication. *Journal of Vacation Marketing*, 21(4), 326-225. doi: [10.1177/1356766715589428](https://doi.org/10.1177/1356766715589428).
- Westphal, P., & Scherdien, I. (2013). Design estratégico na comunicação de sustentabilidade nas embalagens Natura Ekos. *Strategic Design Research Journal*, 6(2), 58-63. doi: [10.4013/sdrj.2013.62.02](https://doi.org/10.4013/sdrj.2013.62.02).
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Yepes, G., Peña, W. & Sánchez, L. (2007). “La Responsabilidad Social Empresarial, fundamentos y aplicación en las organizaciones.
- Zahid, M., Rahman, H., Muneer, S, Zaheer, B., Isah-Chikaji, A. & Memon, M. (2019). Nexus between government initiatives, integrated strategies, internal factors and corporate sustainability practices in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 241, 1-8. doi: [10.1016/j.jclepro.2019.118329](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118329).

Zutshi, A., & Creed, D. A. (2018). Declaring Talloires: Profile of sustainability communications in Australian signatory universities. *Journal of Cleaner Production*, 187, 687–698. doi: doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.225.

Anexo 1

Índice Dow Jones de Sostenibilidad

El índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI por sus siglas en inglés) es un índice de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad creado en 1999 con el objetivo de aportar información a inversionistas institucionales y minoristas que tienen en cuenta los resultados económicos, la responsabilidad medioambiental y social de las empresas para tomar decisiones de compra de las acciones (Paternoster, 2011). El DJSI monitorea el desempeño económico, social y ambiental de empresas que cotizan y transan sus acciones en las bolsas de valores en 61 países del mundo y se realiza cada año en conjunto, y desde 1999, con RobecoSAM, compañía de inversión internacional enfocada en la sostenibilidad, Standard & Poor's, proveedor mundial de clasificaciones crediticias y el índice bursátil Dow Jones (RobecoSAM, 2019). Desde enero del 2020 el índice es publicado por S&P Global.

La metodología utilizada por este índice se basa en los puntajes de sostenibilidad de las empresas que surgen como resultado de la evaluación anual de sostenibilidad corporativa que realiza RobecoSAM (CSA por sus siglas en inglés). Para esto, se analizan anualmente 4.500 empresas a nivel mundial y se seleccionan las mejor calificadas de cada industria para así, ser incluidas dentro del DJSI. Posteriormente, los resultados son presentados en el anuario de sostenibilidad que SAM realiza cada año. De acuerdo con lo analizado, se otorgan cuatro distinciones. La primera, es el Premio a la Sostenibilidad clase Oro para lo cual, dentro de cada industria las empresas con un puntaje total mínimo de 60 y cuyo puntaje se encuentra dentro del 1% del puntaje de la empresa con el mejor desempeño en su industria reciben este premio.

También se encuentra el Premio Plata entregado a todas las compañías que reciben un puntaje total de al menos 57 y cuyo puntaje se encuentra dentro del rango de 1% a 5% del puntaje de la compañía con el mejor desempeño de la industria. Por su parte, está la distinción Bronce otorgada a las compañías cuyo puntaje es de al menos 54 y está dentro del rango de 5% a 10% del puntaje de la compañía con el mejor desempeño de la industria. Finalmente, se entrega el premio a la compañía que más ha logrado mover a su industria en términos de sostenibilidad de la siguiente forma: “dentro del 15% superior de cada industria, la compañía que ha logrado la mayor mejora proporcional en su desempeño de sostenibilidad en comparación con el año anterior se llama SAM Industry Mover” (RobecoSAM, 2019).

Este índice goza de gran prestigio a nivel mundial debido a que fue el primero en medir sostenibilidad y autores como (Kreamer, 2003; Fowler & Hope, 2007) consideran que es la herramienta principal para elegir las acciones de empresas ambiental y socialmente responsables (Pinheiro, 2018). Sin embargo, es importante destacar que los críticos de este tipo de índices recalcan que son una importante fuente de referencia sobre sostenibilidad, pero es necesario tener en cuenta que “no existe un amplio consenso de que aquellas empresas que formen parte de estos índices sean una referencia en materia de Sostenibilidad del sector. La razón principal es la falta de transparencia” (Paternoster, 2011). Asimismo, este autor defiende que este tipo de índices solo tienen en cuenta a las empresas que cotizan en las bolsas de valores y esto hace que el basto tejido empresarial no se tenga en cuenta.

Anexo 2

Respuestas a entrevistas semiestructuradas de cada directivo entrevistado

Anexo 3

[Matriz de observación resultados fase noticias empresa de energía](#)

[Matriz de observación resultados fase noticias empresa de retail](#)

[Matriz de observación resultados fase noticias empresa de procesamiento de alimentos](#)

Anexo 4**Noticias que se tomaron en cuenta para el análisis de contenido de este tipo de textos**

- Grupo Energía Bogotá. (19 de febrero de 2019). *Grupo Energía Bogotá en el top de las empresas con mejor desempeño en sostenibilidad del mundo* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoenergiabogota.com/sala-de-prensa/2019/grupo-energia-bogota-en-el-top-de-las-empresas-con-mejor-desempeno-en-sostenibilidad-del-mundo>
- Grupo Energía Bogotá. (1 de marzo de 2019). *Proyecto Armenia del Grupo Energía Bogotá comprometido con la protección ambiental* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoenergiabogota.com/sala-de-prensa/2019/proyecto-armenia-del-grupo-energia-bogota-comprometido-con-la-proteccion-ambiental>
- Grupo Energía Bogotá. (23 de mayo de 2019). *Por el programa Energía Para la Paz, Astrid Álvarez, presidente del Grupo Energía Bogotá, recibió premio Women Together 2019 de las Naciones Unidas* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoenergiabogota.com/sala-de-prensa/2019/por-el-programa-energia-para-la-paz-astrid-alvarez-presidente-del-grupo-energia-bogota-recibio-premio-women-together-2019-de-las-naciones-unidas>
- Grupo Energía Bogotá. (02 de agosto de 2019). *Nuevo reconocimiento internacional Para Energía Para La Paz, programa del Grupo Energía Bogotá* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoenergiabogota.com/sala-de-prensa/2019/nuevo-reconocimiento-internacional-para-energia-para-la-paz-programa-del-grupo-energia-bogota>
- Grupo Energía Bogotá. (16 de septiembre de 2019). *Por relacionamiento con comunidades, Grupo Energía Bogotá en el top mundial según índice de Sostenibilidad Dow Jones*. [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoenergiabogota.com/sala-de-prensa/2019/por-relacionamiento-con-comunidades-grupo-energia-bogota-en-el-top-mundial-segun-indice-de-sostenibilidad-dow-jones>
- Grupo Energía Bogotá. (11 de octubre de 2019). *Grupo Energía Bogotá es reconocido por sexto año consecutivo por sus altos estándares de divulgación de información como emisor de valores*. [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoenergiabogota.com/sala-de-prensa/2019/grupo-energia-bogota-es-reconocido-por-sexto-ano-consecutivo-por-sus-altos-estandares-de-divulgacion-de-informacion-como-emisor-de-valores>
- Grupo Energía Bogotá. (2020). *Informe de Sostenibilidad 2019 con conciencia social*. <https://www.grupoenergiabogota.com/sostenibilidad/informes-de-gestion-sostenible>
- Grupo Éxito. (10 de enero de 2019). *Grupo Éxito invita a sus clientes a proteger el ambiente y a decir no a los pitillos y mezcladores plásticos* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/grupo-exito-invita-sus-clientes-proteger-el-ambiente-y-decir-no-los-pitillos-y-mezcladores-plasticos>
- Grupo Éxito. (06 de junio de 2019). *Grupo Éxito fue reconocido por su compromiso con la equidad de género* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/grupo-exito-fue-reconocido-por-su-compromiso-con-la-equidad-de-genero>
- Grupo Éxito. (09 de julio de 2019). *Carulla FreshMarket, el formato que le apuesta a la producción colombiana, la innovación y la sostenibilidad* [Comunicado de prensa].

<https://www.grupoexitocom.co/es/noticias-grupo-exito/carulla-freshmarket-el-formato-que-le-apuesta-la-produccion-colombiana-la-innovacion-y-la-sostenibilidad>

- Grupo Éxito. (13 de septiembre de 2019). *Grupo Éxito: uno de los 10 retailers de alimentos más sostenibles del mundo* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoexitocom.co/es/noticias-grupo-exito/grupo-exito-uno-de-los-10-retailers-de-alimentos-mas-sostenibles-del-mundo>
- Grupo Éxito. (21 de octubre de 2019). *Con 30 carros sostenibles Grupo Éxito le apuesta a la protección del aire* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoexitocom.co/es/noticias-grupo-exito/con-30-carros-sostenibles-grupo-exito-le-apuesta-la-proteccion-del-aire>
- Grupo Éxito. (03 de diciembre de 2019). *Carulla FreshMarket llega a Barranquilla, la propuesta de mercado sano y sostenible de Grupo Éxito sigue tomando fuerza en Colombia* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoexitocom.co/es/noticias-grupo-exito/carulla-freshmarket-llega-barranquilla-la-propuesta-de-mercado-sano-y-sostenible-de-grupo-exito-sigue-tomando-fuerza-en-colombia>
- Grupo Éxito. (12 de diciembre de 2019). *Carulla SmartMarket, “los negocios sostenibles en el tiempo son aquellos que construyen país”* [Comunicado de prensa]. <https://www.grupoexitocom.co/es/noticias-grupo-exito/carulla-smartmarket-los-negocios-sostenibles-en-el-tiempo-son-aquellos-que-construyen-pais>
- Grupo Éxito. (2020). *Informe Integrado 2019*. <https://www.grupoexitocom.co/es/informe-de-sostenibilidad-grupo-exito-2019.pdf>
- Grupo Nutresa. (14 de febrero de 2019). *Grupo Nutresa recibe reconocimiento en Categoría plata de SAM* [Comunicado de prensa] <https://fundacionnutresa.com/noticia/con-nuestro-programa-germinar-nutresa-es-empresa-inspiradora-2/>
- Grupo Nutresa. (01 de julio de 2019). *Desde 2014, Grupo Nutresa potencia la sostenibilidad en las comunidades marañoneras de los Montes de María a través del acompañamiento técnico y socio-empresarial*. [Comunicado de prensa] <https://fundacionnutresa.com/noticia/con-nuestro-programa-germinar-nutresa-es-empresa-inspiradora-2-2/>
- Grupo Nutresa. (16 de agosto de 2019). *Por segundo año consecutivo fuimos reconocidos como Empresa Inspiradora*. [Comunicado de prensa]. <https://fundacionnutresa.com/noticia/por-segundo-ano-consecutivo-fuimos-reconocidos-como-empresa-inspiradora/>
- Grupo Nutresa. (13 de septiembre de 2019). *Grupo Nutresa es la compañía de alimentos más sostenible en el Índice Mundial de DJSI 2019*. [Comunicado de prensa]. <https://fundacionnutresa.com/noticia/1/>
- Grupo Nutresa. (28 de noviembre de 2019). *En San Vicente de Chucurí, se celebró el Primer Encuentro Nacional de Cacaoteros* [Comunicado de prensa]. <https://fundacionnutresa.com/noticia/cacaoteros/>
- Grupo Nutresa. (2020). *Informe Integrado 2019*. <https://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2019gruponutresaexhaustiva.pdf>

