

**Dra. María Aparecida FERRARI**

Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidade de São Paulo. Brasil. maferrar@usp.br

**Dra. Ana María DURÁN**

Universidad del Azuay. Ecuador. aduran@uazuay.edu.ec

**Estudio internacional sobre Relaciones Públicas y Sustentabilidad: el estado del arte en organizaciones brasileñas y ecuatorianas**

***International study on public relations and sustainability: state of the art in Brazilian and Ecuadorian organisations***

**Fechas** | Recepción: 20/07/2018 - Revisión: 04/11/2018 - En edición: 16/11/2018 - Publicación final: 01/01/2019

**Resumen**

El presente texto presenta los resultados de una investigación internacional realizada con empresas brasileñas y ecuatorianas. El objetivo del estudio fue verificar si las prácticas de relaciones públicas influyen en los procesos de sustentabilidad de los referidos países y cómo lo hacen. La investigación se efectuó en tres etapas: la primera se centró en la revisión bibliográfica de literatura especializada, en la segunda se aplicaron encuestas a 177 responsables de comunicación de ambos países, y en la tercera se efectuaron 18 entrevistas a profesionales seleccionados de la misma muestra. Los resultados demuestran que, para un tercio de esas organizaciones, el departamento de comunicación tiene la función de impulsar acciones de responsabilidad social y sustentabilidad. Se verificó además que el área de comunicación es esencial para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados, reforzar la identidad corporativa y estrechar lazos con los diferentes stakeholders.

**Palabras clave**

Comunicación simétrica; gestión de comunicación; relaciones públicas; responsabilidad social; sustentabilidad.

**Abstract**

*This study presents the results of an international research project carried out in Brazilian and Ecuadorian companies. The study's purpose was to test whether public relations practices have any influence in sustainability processes in the above countries and how this influence is perceived. The study was structured in three steps: first, a review of the literature was performed; second, questionnaires were applied to 177 Communications managers in both countries and, third, 18 professionals from within this sample were interviewed. The results show the importance of the communications department in promotion of the practices of social responsibility and sustainability. The study also revealed that this department is vital for increasing employees' sense of belonging within organisations, for strengthening corporate identity, and for creating closer ties with different stakeholders.*

**Keywords**

Communications; communications management; public relations; social responsibility; symmetrical communication; sustainability.

## 1. Introducción

En las últimas décadas los procesos de responsabilidad social y de sustentabilidad han adquirido gran relevancia en las organizaciones a nivel mundial. Particularmente en América Latina, donde la mayoría de los países todavía está en proceso de desarrollo, la responsabilidad social y la sustentabilidad son factores sumamente necesarios para apoyar nuevos mecanismos de gestión, con el objetivo de dar transparencia a los negocios y, además, afianzar los relacionamientos con públicos con los cuales se mantiene algún tipo de vínculo.

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

La mayoría de los estudios e investigaciones encontrados sobre ese tema tienen como preocupación verificar el impacto de las prácticas de responsabilidad social y de sustentabilidad en los ingresos de las organizaciones, es decir, cómo los procesos de sustentabilidad pueden garantizar mejores ganancias para los accionistas. A menudo las organizaciones no perciben que el valor de sus ingresos debe estar vinculado con prácticas transparentes, que legitimen el quehacer organizacional. Por todo eso, esta investigación tiene como propósito demostrar que la comunicación puede apoyar los procesos de sustentabilidad y verificar el efecto positivo que tiene sobre el desarrollo de la organización en su conjunto.

Este estudio pretende llenar un vacío que existe en la literatura de relaciones públicas, comunicación y sustentabilidad en América Latina, una vez que muchas veces se minimiza la importante contribución de estas disciplinas, tanto para legitimar a las empresas cuanto para afianzar su relacionamiento con los públicos de interés.

Es esencial destacar que Brasil fue el primer país en el mundo en instituir una ley (5.377), en 1967, para oficializar el ejercicio profesional de las relaciones públicas. Juntamente con la mencionada ley, fue creada la primera carrera universitaria de relaciones públicas en la Universidade de Sao Paulo, USP. Tal situación ha permitido que Brasil fuera el primer país en la región en impulsar el desarrollo formal de investigaciones académicas en relaciones públicas. En 2018 existen en el país más de 60 carreras universitarias de pregrado de relaciones públicas y aproximadamente 20 programas de maestría y doctorado en esa especialidad.

En el Ecuador, el desarrollo académico de las relaciones públicas sólo se impulsó en las últimas décadas. Según un estudio de Elizalde y Yaguache (2010), en ese momento, en todo el país eran 12 las universidades que contaban con carreras de relaciones públicas, 5 las carreras que la ofrecían como especialidad, 6 las que la ofrecían como curso tecnológico, mientras que al momento no existían programas de maestría o doctorado en relaciones públicas en El Ecuador.

Para la presente investigación, se definen las relaciones públicas como una filosofía de relacionamiento y un conjunto de acciones que promueven la conformación de redes de interacciones, retroacciones, determinaciones, acontecimientos que se materializan en la cotidianidad. De estas articulaciones, negociaciones, disputas y construcciones de sentido, resultan inevitables los conflictos, el desorden, la desorganización y las acciones de relaciones públicas para la construcción de nuevos órdenes organizacionales (Ferrari y França 2011).

Fue a partir de 1990 que la región evidenció, principalmente en Brasil, Argentina y Chile, un importante impulso en la puesta en marcha de proyectos de responsabilidad social y sustentabilidad (Lozano, 2000). Según Torresano (2012), el Ecuador fue una excepción a este impulso debido a su realidad económica y política, una vez que en la mencionada década las empresas ecuatorianas estaban enfocadas en superar el déficit económico y evitar la quiebra, dejando los intereses sociales como una actividad secundaria (Crusellas, 2014; Durán y Mosquera, 2016). Las iniciativas de las empresas en América Latina empiezan a multiplicarse, mostrando una tendencia de crecimiento exponencial a partir del año 2006 hasta el 2010 (Sierra-García, García-Benau y Zorio, 2014), y entre los años 2009 y 2015 surgen las publicaciones regionales relacionadas al Global Compact (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2016).

Vale mencionar que fue en Brasil donde difundió en 1960 el primer concepto de responsabilidad social, por medio de la creación de asociaciones y entidades que se dedicaron a capacitar a ejecutivos y empresas para procesos de responsabilidad social. No obstante, fue en la década de los años 1990 que

entidades como ETHOS, CEBEDS y AKATU fueron creadas con el objetivo de capacitar a los ejecutivos, influenciar en las políticas públicas y ofrecer herramientas para la implementación de nuevos modelos de gestión. CEBEDS fue la primera institución en Brasil que trató de la sustentabilidad utilizando el concepto *Triple Bottom Line*, que guía la actuación de las empresas sobre la base de tres pilares: económico, social y ambiental.

Hay que reconocer que en el Ecuador poco se ha difundido la filosofía de la sustentabilidad, incluso fue tardía la llegada del concepto de responsabilidad social. En la década de 1980 se comienza a discutir sobre ella como una iniciativa privada, cuyo mejor foro fueron las cámaras de la producción, a las que se sumaron organismos locales de desarrollo regional y gobiernos seccionales para consolidar las primeras entidades preocupadas por el tema. En 2011 se creó en el país la Red Pacto Global Ecuador, cuyo fin es promover los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en el país. En 2018 la red está conformada por 125 miembros entre empresas del sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil, ONG, gremios y academia comprometidas con la aplicación de los diez principios y el respeto a los derechos humanos, estándares laborales, el ambiente y la lucha contra la corrupción (Pacto Global, 2017). Sin embargo, el panorama ecuatoriano en responsabilidad social y sustentabilidad, según varios estudiosos, se encuentra en una etapa inicial (Ramos, 2013), aunque más de la mitad de las empresas ecuatorianas realizan prácticas responsables, de acuerdo a los autores. El número de empresas calificadas es reducido y no todas cumplen a cabalidad con las leyes y normas establecidas, y menos aún se puede decir que van más allá de las exigencias, lo cual es característica fundamental de las empresas socialmente responsables.

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

En lo que respecta a la relación entre el área de comunicación con el de responsabilidad social y sustentabilidad, se nota un vacío en la literatura, lo que refleja la falta de estudios académicos locales sobre la importancia del proceso comunicativo en las prácticas sustentables. Al no existir estudios anteriores sobre esta realidad, principalmente comparando las prácticas de organizaciones brasileñas y ecuatorianas, el estudio buscó conseguir datos para llenar esos vacíos, realizando un análisis sistemático de las investigaciones recientes, realizadas en torno a la problemática que vincula las áreas de relaciones públicas y sustentabilidad. El texto está dividido en seis secciones, a saber: introducción, metodología, presentación de resultados, discusión, conclusiones y referencias bibliográficas y digitales.

## 2. Metodología

La investigación tuvo carácter exploratorio, descriptivo, comparativo y analítico. El estudio fue estructurado en tres etapas: primero, la recopilación de literatura especializada en relaciones públicas, comunicación, responsabilidad social y sustentabilidad y el análisis de la misma. En la segunda etapa se utilizó como instrumento cuantitativo un cuestionario *on-line* enviado a los comunicadores de las empresas de la muestra, tomada de bases de datos de las empresas de cada país, construida por las autoras, como resultado se recibieron 177 cuestionarios completados (123 de Brasil y 54 del Ecuador). A partir de la recepción de los cuestionarios se inició el procedimiento de extracción de información de las respectivas bases de datos, con las respuestas del Ecuador y Brasil, que fueron posteriormente ordenadas y clasificadas según el plan de codificación previamente desarrollado. Para los análisis estadísticos se utilizaron las herramientas SPSS y Minitab. El uso de esas herramientas brindó importantes alternativas para el análisis de respuesta múltiple, el análisis de escalas multidimensionales y de distintas vertientes del análisis de varianza, lo que permitió cumplir con los objetivos planteados.

En la tercera etapa se realizaron 18 entrevistas con comunicadores que habían contestado el cuestionario, con el objetivo de examinar algunos datos estadísticos obtenidos en la segunda etapa. Para el efecto se construyó una muestra por conveniencia, seleccionando profesionales de distintos sectores económicos y de distintas ciudades de cada país. Después de la realización de las entrevistas, éstas fueron transcritas y analizadas para plantear conclusiones y recomendaciones a partir de la realidad conocida.

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

En ambos países la mayoría de las organizaciones participantes se encuentran clasificadas en el sector industrial, con 55% (68) en Brasil y 44% (24) en el Ecuador. Al sector de servicios pertenecen un 35% (43) empresas en Brasil y 42% (23), en el Ecuador. Por último, están las empresas del sector comercial que contó con apenas 10 % (12) en Brasil y 14 % (7) en el Ecuador. Como se puede observar, la representatividad de cada sector en los dos países es bastante similar, lo que facilitó el análisis y la comparación de las prácticas de comunicación en los dos países.

### 3. Análisis de los resultados

Lo primero a destacar es que todas las empresas brasileñas y ecuatorianas contaban con un departamento de comunicación, criterio básico para la investigación. De acuerdo con la muestra, en Brasil 1% (19) de los comunicadores contaban con pregrado completo, seguido por 63% (77) de los comunicadores que contaban con título de especialización, luego por el 10% (12) con título de maestría y apenas 3% (4) con grado de doctor. Los resultados muestran un bajo número de comunicadores brasileños con postgrados *stricto sensu* - maestría y doctorado, lo que evidencia que el mercado laboral brasileño, salvo en el área académica, no considera los títulos de maestría y doctorado para la contratación de profesionales y valora más las competencias y habilidades profesionales, así como la experiencia anterior, en detrimento de los títulos académicos. En el Ecuador los resultados fueron distintos de Brasil, una vez que 43% (23) de los participantes contaban con un título de maestría y 32% (17) contaban con el título universitario de pregrado. El alto porcentaje de profesionales con maestría deja ver la importancia que ha cobrado en las dos últimas décadas la formación de posgrado en el Ecuador. Vale destacar que la maestría en el Ecuador tiene carácter profesionalizante, mientras que en Brasil el perfil de las maestrías es más académico.

#### 3.1 Reporte de las áreas de comunicación a la dirección

Otro aspecto importante es la ubicación de la comunicación/relaciones públicas en la estructura de las organizaciones investigadas. En ambos países el 47% de los comunicadores se reportan al presidente o CEO. Este resultado indica que prácticamente la mitad de los departamentos de comunicación está a nivel de *staff*, lo que demuestra que la alta dirección considera necesaria la dependencia directa del comunicador con respecto al presidente o máximo ejecutivo de la empresa, proximidad que permite a los comunicadores ejercer su función estratégica. Tal contexto fue destacado por Grunig y Kim (2011) como positivo, cuando demostró, en el proyecto *Excellence Study*, que uno de los principios básicos de la comunicación excelente es la participación directa del profesional de comunicación junto a la alta dirección/CEO.

A continuación se verificó si la comunicación era valorada por la alta dirección. Según Ferrari (2016), el proceso de comunicación en la organización empieza cuando los miembros de la alta dirección establecen políticas, normas y directrices, para que luego los comunicadores definan las estrategias para el relacionamiento con sus públicos estratégicos, basados en los marcos de la identidad de la organización. El ítem "en los procesos de sustentabilidad que incluyen aspectos de comunicación" fue el mejor puntuado por comunicadores ecuatorianos y brasileños, con una calificación de 2,2, lo que refleja que la importancia que la alta dirección brinda a los comunicadores no es óptima en ninguno de los dos países. Todos los demás ítems fueron valorados de manera distinta entre los comunicadores, lo que puede guardar relación con los diferentes niveles de conocimiento de los profesionales, como también de los modelos de gestión, los rasgos de la cultura local y otras posibles influencias.

En los temas relacionados con los empleados, en Brasil la alta gerencia reconoce la importancia de la opinión de los trabajadores más que en el Ecuador, lo que deja ver que las organizaciones brasileñas tienen más claro que los colaboradores son fundamentales para la construcción de una reputación positiva. También vale mencionar que en Brasil la cultura organizacional es más participativa comparada con la ecuatoriana, y permite más espacio para que el trabajador se empodere. Además, las grandes empresas brasileñas tienen en cuenta que mantener un diálogo constante con los miembros de la organización mejora el desempeño laboral y consolida la cultura organizacional, lo cual no sucede en igual medida en el Ecuador. En este país la gestión es más autoritaria, como resultado de los rasgos de la cultura nacional. Esta reflexión es complementada por Villacís (2015), cuando verificó, a partir de estudios en empresas ecuatorianas, que la cultura del Ecuador tiene las siguientes características: alta distancia al poder, que está relacionada con fuerte disciplina y jerarquía estricta; alta evasión a la incertidumbre, que tiene relación con el estilo administrativo vertical; bajo individualismo, que se refiere a que la empresa está inmersa en una sociedad colectivista y con amplia mayoría de hombres, y que casi no existen mujeres en el nivel gerencial y mandos medios. Las características apuntadas por el autor refuerzan la afirmación de

Hofstede (1997) de que en sociedades como la ecuatoriana el porcentaje de mujeres en posiciones profesionales es mínimo.

Otro aspecto de la investigación fue verificar si la alta dirección tenía claro la función estratégica del departamento de comunicación y su importancia en la toma de decisiones, lo cual está relacionado con el modelo simétrico de comunicación de Grunig y Hunt (1984), que valora la comprensión mutua entre la organización y sus públicos, y viceversa, como presenta la tabla 1.

**Tabla 1: Importancia del departamento para la alta dirección**

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

Fuente: Encuestas *on line* a comunicadores de ambos países.

Para el 51% (63) de los comunicadores brasileños y 50% (27) de los ecuatorianos la alta dirección estimó que el departamento de comunicación debe asesorar en las políticas de comunicación, definir los públicos estratégicos y legitimar la marca de la empresa. Ese resultado es bastante positivo, una vez que demuestra que la organización percibe que la comunicación es una función clave para el éxito organizacional y para mejorar los relacionamientos con los *stakeholders*. A continuación, 26% (32) de los comunicadores brasileños declararon que la alta dirección los ve como “apoyo para crear instrumentos de comunicación y mantener un estrecho relacionamiento con los medios de comunicación”, mientras que 24% (13) de los comunicadores en el Ecuador creen que la alta dirección los ven como “apoyo para mejorar la reputación de la organización con el interés de aumentar las ventas”.

Se puede concluir que, en ambos casos, se nota que la alta dirección busca, por medio de la comunicación, un retorno efectivo y tangible que apoye sus negocios, sea por medio de campañas de reputación o del relacionamiento con los medios de comunicación para que conquisten consumidores, clientes y opinión pública. Parece que la alta dirección, en parte de la muestra, no tiene en cuenta del valor de la comunicación como función de apoyo permanente para el alcance de los valores intangibles, como por ejemplo la confianza, la credibilidad y la transparencia.

### 3.2 Comunicación y sustentabilidad

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

Un objetivo fundamental del presente estudio fue identificar si las áreas de comunicación y sustentabilidad actuaban de forma conjunta. Los resultados revelaron que el 37% (65) de las organizaciones en ambos países tienen las áreas de comunicación y sustentabilidad en departamentos separados, mientras que en el 31% (55) del total de las organizaciones, las áreas de comunicación y sustentabilidad estaban bajo un mismo departamento, como puede ser observado en la tabla 2.

**Tabla 2: Relacionamiento de las áreas de comunicación y sustentabilidad**

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

Fuente: Encuestas *on line* a comunicadores de ambos países

Es importante señalar que es una tendencia contemporánea que las áreas de comunicación y sustentabilidad estén trabajando juntas, sea en un mismo departamento o en forma complementaria. Las motivaciones para mantener las áreas unidas pueden ser explicadas por la función de difundir acciones de sustentabilidad que tiene la comunicación, para que los públicos tengan informaciones uniformes, permanentes y esclarecedoras, y como resultado se obtenga opinión positiva sobre el comportamiento organizacional. Una de las entrevistadas ecuatorianas mencionó que: "el departamento de comunicación es, básicamente, un proveedor de servicios y es el que sabe en qué oportunidad comunicar, qué elementos del programa deben ser informados y cómo hacerlos atractivos a los medios de comunicación".

Tres de las entrevistadas de Brasil afirmaron que al principio sus actividades estaban limitadas a los procesos comunicativos, pero con el pasar del tiempo las organizaciones pasaron a incorporar otras áreas al departamento de comunicación, como fue la sustentabilidad. Hoy los comunicadores se ocupan de difundir todos los proyectos de sustentabilidad y responsabilidad social de las empresas, además de cumplir también con las actividades específicas de comunicación.

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

Tomando en cuenta que el concepto de sustentabilidad aún es nuevo, en particular en el Ecuador, se consultó a los comunicadores acerca de la definición del término adoptado por sus organizaciones. En el Ecuador una de las entrevistadas señaló que: "todo proyecto de responsabilidad social que se desarrolla debe tener sustentabilidad, entendida como permanencia en el tiempo, y sostenibilidad, que significa recursos suficientes para mantenerse por sí mismo". Por su parte, otra entrevistada ecuatoriana expresó que para su organización "la responsabilidad social es el camino que lleva a la sustentabilidad o sostenibilidad, es decir, es la herramienta que permite lograr el objetivo de mejorar los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa".

Acerca del concepto de sustentabilidad que mejor caracterizaba a su organización, los resultados fueron los siguientes: en el caso de Brasil, 44% (54) de los comunicadores eligieron la definición "sustentabilidad es una estrategia de negocios que considera los ejes social, económico y medioambiental" y que según Elkington (2001) busca atender los tres aspectos más importantes de una organización. Los resultados numéricos de los comunicadores brasileños quizás puedan ser interpretados en relación a la situación económica, política y social que desde 2014 ha asolado el país; pues con la crisis económica las empresas pasaron a priorizar la sobrevivencia del negocio y no su papel social.

En el Ecuador la definición que recibió el primer puesto, con un 48% (26) de los comunicadores, fue: "la sustentabilidad es una cultura transformadora y colaborativa cuya finalidad es movilizar la empresa para el desarrollo de productos y servicios sostenibles, contribuyendo para la protección del medioambiente, la mejora continua de la calidad de vida de las personas y la garantía de los derechos de las futuras generaciones".

La respuesta de las empresas ecuatorianas es más positiva que la de las brasileñas, porque demuestra que su concepto de sustentabilidad está ajustado a una perspectiva simétrica, inclusiva y transparente, apuntando que la sustentabilidad no se refiere solo a los objetivos de negocio, sino que mira el bienestar de los empleados y de la sociedad. Puede ser que las 26 empresas ecuatorianas que han elegido la referida afirmación sean grandes en tamaño y que ya tienen implementados planes integrados de sustentabilidad en sus procesos. La tabla 3 presenta las valoraciones.

**Tabla 3: Concepto de sustentabilidad adoptado por la organización**

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

Fuente: Encuestas *on line* a comunicadores de ambos países.

Apenas el 13% (7) de los comunicadores ecuatorianos consideraron la sustentabilidad como una "herramienta de posicionamiento de MKT y servicios", y solo 2% de los comunicadores brasileños comparten esa concepción. Los datos demuestran que las organizaciones que participaron de esta investigación ya avanzaron en la concepción de la relevancia que la sustentabilidad tiene para el negocio. Queda claro que aumento de ventas y posicionamiento de mercadeo ya no son suficientes para presentar la organización como sustentable frente a sus *stakeholders*.

Con respecto a los atributos de sustentabilidad que la alta dirección más valora, los comunicadores de Brasil mencionaron el cumplimiento de la legislación/fiscal (85%) y la ética (82%). En el caso del Ecuador los resultados fueron muy semejantes, con 87% para la ética y 80% para el cumplimiento fiscal/normas. El énfasis al atributo ética podría deberse a la corrupción presente en el contexto político y económico de ambos países en los últimos años. Las crisis moral y de valores llevan a las organizaciones a practicar acciones más éticas y transparentes en los negocios y en el cumplimiento de la legislación como mecanismo tangible del comportamiento legal.

En cuanto a los objetivos estratégicos relevantes en la gestión de la sustentabilidad se presentaron siete opciones para que los comunicadores evaluaran su grado de importancia. El encuestado tenía que considerar una escala de siete puntos, donde el número 1 es el más importante y el número 7 es el menos importante. Así, valores próximos a 1 muestran la gran importancia dada a un determinado objetivo. Para realizar el análisis fueron calculados promedios y desviaciones estándar. Los resultados obtenidos fueron posteriormente verificados mediante la utilización del análisis de variancia para evidenciar la presencia de diferencias significativas entre Brasil y el Ecuador, tomando como el valor de corte  $p < 0,05$ . Este aspecto puede ser verificado en la tabla 4.

**Tabla 4: Objetivos estratégicos para la gestión de la sustentabilidad**

Objetivos (promedios y desviación estándar)	Ecuador	Brasil
---	---------	--------

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

Fuente: Encuestas *on line* a comunicadores de ambos países.

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

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

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

Los comunicadores del Ecuador puntuaron como más importante (2,0) el objetivo "generar una ventaja competitiva para el negocio, ampliar el mercado, mejorar la posición estratégica en la sustentabilidad", demostrando que todavía las organizaciones que participaron en la investigación buscan con la gestión de la sustentabilidad mejorar su actuación en los negocios, más que adoptar un comportamiento responsable en los ámbitos social, ambiental y económico. Una entrevistada ecuatoriana destacó la importancia de la sustentabilidad para adquirir ventaja competitiva cuando afirmó que: "no solo se trata de mantener el negocio, sino de diferenciarse de la competencia por acciones sostenibles en el tiempo y que generan desarrollo para los grupos de interés con los cuales la empresa interactúa".

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

Enseguida se buscó identificar la percepción de los miembros de la alta gerencia acerca de los impactos de la comunicación en la sustentabilidad, según los comunicadores de ambos países, como se observa en la tabla 5.

**Tabla 5: Percepción de la alta dirección acerca de los impactos de comunicación en los procesos de la sustentabilidad**



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

Fuente: Encuestas *on line* a comunicadores de ambos países.

El 66% de los comunicadores de ambos países (72% el Ecuador y 63% Brasil) señalaron que "en forma sistemática la empresa establece alianzas y trabaja en proyectos alineados con su misión y que tienen clara incidencia en lo social, ambiental y económico". La alternativa elegida como la más valorada por los comunicadores de Brasil y del Ecuador indica que la alta dirección comprende la importancia de trabajar con los tres ejes de *triple bottom line*; sin embargo, en respuestas anteriores se pudo notar la mayor importancia otorgada en la práctica al eje económico, en perjuicio, por ejemplo, del eje social. La siguiente práctica más señalada fue "la empresa incluye en su plan estratégico acciones y colaboraciones para aportar en causas de su interés y de determinados grupos", por 16% (29) de los comunicadores de ambos países.

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

Guzmán y Leguizamón (2007) afirman que, en el caso de América Latina, las empresas en la mayoría de países de la región están regidas por los códigos de comercio y de sus estatutos, y en los casos de empresas que emiten títulos-valores, por las leyes de mercados de capitales. En general se establecen regulaciones sobre el manejo prudente de los recursos de la empresa, pero no existe la obligación de la maximización de beneficios. Los gerentes de empresa tienen la facultad de decidir sobre la administración de los recursos y pueden, discrecionalmente, dedicar parte de ellos a actividades que beneficien a terceros, teniendo en cuenta también que no perjudiquen a la empresa.

### 3.3 Planificación de la comunicación

Por fin, la investigación trató de verificar cómo el comunicador planificaba su trabajo, ya que la planificación y el control son la base de una gestión efectiva de la comunicación y de ellos depende el enfoque que se persigue y, por consiguiente, los resultados que se logren, como puede ser visto en la tabla 6.

**Tabla 6: Planificación del trabajo del comunicador**

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

Fuente: Encuestas *on line* a comunicadores de ambos países.

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

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

#### 4. Discusión de los resultados

Como fue señalado anteriormente, en la literatura especializada es posible encontrar algunas investigaciones sobre relaciones públicas, comunicación y sustentabilidad, sea en formato de estudio de caso o utilizando muestras de empresas en un determinado país. El presente estudio tiene como característica innovadora el haber analizado las prácticas de relaciones públicas y su apoyo en los procesos de sustentabilidad en dos países, Brasil y el Ecuador.

Desde el punto de vista de las relaciones públicas, Brasil tiene una trayectoria de más de 50 años de reglamentación de la profesión, como también cuenta con una carrera universitaria legitimada a lo largo del país y, además, una tradición académica de investigaciones y producción bibliográfica. En el Ecuador, las relaciones públicas han empezado a ganar fuerza en la década de 1990, lo que apunta una brecha importante entre los dos países. Lo mismo se puede decir en términos de sus procesos de sustentabilidad, que también están en niveles distintos de desarrollo en ambos países. Quizás las diferencias entre los dos países es lo que produjo resultados tan interesantes y que llevan a repensar las prácticas cotidianas de las organizaciones en los temas de sustentabilidad y relaciones públicas.

En la investigación que sostiene que los comunicadores son los encargados de gestionar la comunicación, tanto en el entorno interno como externo de las organizaciones y deben conocer a profundidad el modelo de negocios, la filosofía y la identidad organizacional, para el adecuado desempeño de sus funciones y

para brindar una asesoría oportuna a la alta gerencia. Siendo así, las relaciones públicas, como una actividad de consultoría en las organizaciones, suele ser capaz que apoyar los procesos de sustentabilidad, como se observó en un tercio de las empresas encuestadas. En sólo 55 (31%) del total de 177 empresas, las áreas de comunicación y sustentabilidad están bajo un mismo departamento. En 65 (37%) de empresas las áreas de comunicación y sustentabilidad estaban separadas y en 57 (32%) simplemente no existía departamento de sustentabilidad. En el caso del Ecuador es bastante expresivo el número de organizaciones (46%) que todavía no han estructurado el área o sector de sustentabilidad, lo que denota que aún hay un largo camino a seguir en términos de pensar el negocio con fines que van más allá de las ganancias y que las prácticas sustentables sean parte del propósito de la organización y no solamente un discurso que no se aplique en la cotidianidad de la empresa. Éstos resultados están alineados al concepto de sustentabilidad adoptado por las organizaciones de ambos los países. Los dos conceptos más señalados por el total de los comunicadores son los que demuestran un avance en términos de filosofía organizacional.

En Brasil 44% (55) empresas mencionaron la sustentabilidad como una estrategia de negocios, considerando los tres ejes de Elkington (1994), mientras que 38% (44) señalaron que la sustentabilidad es una cultura transformadora, tanto para la empresa como para la sociedad. La división entre el primero y el segundo concepto de sustentabilidad quizás esté relacionada a las empresas nacionales e internacionales, una vez que el último grupo ya viene trabajando la temática por medio de las políticas establecidas desde la matriz. En el caso del Ecuador, los puntajes fueron exactamente al contrario, dónde 48% (26) de los ecuatorianos valoraron la sustentabilidad como cultura transformadora y 22% (12) como estrategia de negocios.

Los resultados demuestran que en los dos países hay mucho por hacer, tanto en términos de desarrollo de profesionales de relaciones públicas en la academia, como de una visión estratégica por parte de la alta dirección en reconocer que la comunicación es un proceso estratégico que puede apoyar las prácticas sustentables.

Con relación a los escenarios económico, político y social, es consenso que los dos países han enfrentado y siguen bajo presiones internas y externas acerca de sus políticas públicas y de la falta de 'confianza' de los mercados y de la sociedad en general. De acuerdo con el estudio Trust Barometer, desarrollado anualmente por la consultora Edelman, en los últimos años la falta de confianza de los ciudadanos con empresas, gobierno, medios de comunicación y ONG's ha sido muy alta. El resultado revela que las personas no confían en las acciones de las organizaciones y eso se refleja en la falta de credibilidad, respeto, legitimidad, entre otros valores. Por lo tanto, los procesos de sustentabilidad tienen que ser coherentes con el discurso organizativo. En ese caso, algunos de los resultados de la investigación apuntan que la alta gerencia todavía no valora de manera correcta la importancia de las relaciones públicas para colaborar en el éxito de la empresa.

Concluimos que la confianza se ha convertido en una prioridad para los ejecutivos y juntas directivas de las empresas por su impacto en la atracción y retención de clientes, la rentabilidad de las empresas y su participación de mercado. En el caso de la presente investigación hay una relación estrecha entre confianza, las acciones organizacionales y el escenario político y económico. Esa tríada es debe ser evaluada constantemente por las organizaciones ecuatorianas y brasileñas.

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

Aunque ambos países pertenecen a una región bastante inestable políticamente, una parte relevante de las organizaciones encuestadas está trabajando para hacer la diferencia en la sociedad cuando establecen la sustentabilidad como estrategia de los negocios y reconocen en la comunicación un proceso de creación de sentido para que los *stakeholders* sean participantes del esfuerzo organizacional.

Los resultados también conllevan a una reflexión acerca de la mejoría de la enseñanza de las relaciones públicas en el Ecuador, una vez que es necesario contar con más profesionales egresados de las carreras universitarias para actuar de forma estratégica en las organizaciones del país.

También está claro que los países de América Latina son caracterizados por rasgos culturales que influyen en los modelos de gestión y en la forma cómo y qué comunican las organizaciones; en las respuestas de los encuestados se observó la importancia que todavía tiene la jerarquía descendente, el personalismo,

la tendencia al autoritarismo, la falta de creatividad e innovación; pero también se notó que en ambos países se encuentran organizaciones y grupos económicos innovadores que son más abiertos a reflexionar en el beneficio común y orientados hacia el futuro como forma de sobrevivir en tiempos de globalización y vulnerabilidad.

## 5. Conclusiones

Los resultados de la presente investigación, al confrontar la realidad de dos países latinoamericanos con grandes diferencias en términos de tamaño de territorio geográfico, número de habitantes, rasgos culturales y trayectoria, tanto relacionada con el desarrollo de las relaciones públicas y la comunicación cuanto con la sustentabilidad, dejan ver semejanzas, desafíos, avances y problemáticas comunes que trascienden las diferencias mencionadas. Es un análisis particular de dos países latinoamericanos que puede ser tomado como ejemplo para otros países de la región, cuidando hacer los debidos ajustes.

De acuerdo con los resultados observados en las 177 organizaciones participantes en la investigación, los beneficios del correcto concepto y práctica de comunicación y sustentabilidad para el negocio de la organización son factores de apalancamiento para la competitividad, en lugar de actividades utilizadas como herramientas del marketing o la filantropía. También está claro que las acciones de comunicación y sustentabilidad varían según las características del negocio y de la industria, dependiendo tanto de elementos como valores, modelo de liderazgo, cultura interna y externa, como de estrategias de negocios.

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

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

La evaluación de las investigadoras es positiva en cuanto a esos resultados, una vez que los conceptos menos mencionados fueron los que identifican la sustentabilidad como herramienta de marketing y de reducción de costos en la empresa. Eso indica que está presente una mirada ética y se puede prever que las futuras generaciones superarán las miras a buscar solamente resultados inmediatos para los negocios, trascendiendo hacia la búsqueda del bienestar social, ambiental y económico para la comunidad en su conjunto.

## 6. Referencias bibliográficas

- [1] Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (2016). Nosotros. Quito: CERES. Disponible en <https://goo.gl/ELj4jg>
- [2] Crusellas, M. P. (2014). *La responsabilidad social empresarial (RSE) como estrategia de Relaciones Públicas. Propuesta para empresas privadas de Cuenca*. Universidad de Cuenca: España. Disponible en <https://goo.gl/jMw8ht>
- [3] Durán, A. y Mosquera, P. (2016). Relaciones públicas y sustentabilidad: Disciplinas convergentes y complementarias. En A. Rúas; V. A. Martínez; M. M. Rodríguez et al. (Eds.), *De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor. II Simposio de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación* (pp. 1377-1393). Quito: Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación, XESCOM. Disponible en <https://goo.gl/893SHw>
- [4] Elizalde, R. y Yaguache, J. (2010). Diagnóstico del Estado de las Relaciones Públicas en Ecuador desde el 2000 al 2010. *Razón y Palabra*, (74). Disponible en <https://goo.gl/UkF8hP>
- [5] Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>

- [6] Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.
- [7] Ferrari, M. (2016). Relacionamiento: la clave para el diálogo corporativo. En C. Romero-Rodríguez y R. Mancinas-Chávez (Eds.), *Comunicación constitucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional* (pp. 65-82). Sevilla: Egregius.
- [8] Ferrari, M. A. y França, F. (2011). *Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- [9] Guzmán, J. y Leguizamón, F. (2007). Ingenios Pantaleón. En J. Flores; E. Ogliastri; E. Peinado-Varas et al. (Eds.), *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe* (pp. 107-129). San José: Banco Interamericano de Desarrollo / INCAE.
- [10] Global Compact (2011). Reporte de sustentabilidad 2011. Grupo de Cementos de Chihuahua SAB de CV. Disponible en <https://goo.gl/FzGmzE>
- [11] Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- [12] Grunig, J. & Kim, J. N. (2011). Actions speak louder than words: How a strategic management approach to public relations can shape a company's brand and reputation through relationship. *Insight Train*, (1), 36-51.
- [13] Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações*. Lisboa: Editora Sílabo.
- [14] Ramos, C. (2013). *Responsabilidad social empresarial: Una herramienta para crear sostenibilidad económica, social y ecológica en las empresas que operan en el Ecuador*. Universidad San Francisco de Quito: Ecuador. Disponible en <https://goo.gl/fck1AG>
- [15] Lozano, J. M. (2000). La empresa en la sociedad: responsabilidades éticas. En A. Güell (Coord.), *América latina y España: un futuro compartido* (pp. 129-154). Barcelona: Ediciones del Bronce.
- [16] Organización de las Naciones Unidas y Pacto Global-Red Ecuador (2017). Pacto global red Ecuador. Disponible en <https://goo.gl/PKP9x2>
- [17] Sierra-García, L.; García-Benau, M. & Zorio, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28-38. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140104>
- [18] Torresano, M. (2012). *Estudio de responsabilidad social en empresas del Ecuador*. Quito: Noción Imprenta.
- [19] Villacís Pazos, D. (2015). Cultura nacional y sus implicaciones en el estilo de liderazgo para una empresa ecuatoriana. *Valor Agregado*, (4), 111-125.



