



# REVISTA **Protocolo y Comunicación**

**Vol 1, No 2 (2023)**

Coordinador del número: Dr. José Enrique Finol

## **¿Qué puede aportar la comunicación organizacional a la sostenibilidad?**

**What can organizational communication contribute to sustainability?**

### **Liliana Ibarra Torres**

Licenciada en Ciencias de la Comunicación, estudiante de la maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

[lili.ibarratorres@gmail.com](mailto:lili.ibarratorres@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0003-0138-0626>

### **María del Pilar Pastor Pérez**

Doctora en Economía con énfasis en Administración. Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

[pilar.pastor@uaslp.mx](mailto:pilar.pastor@uaslp.mx)

<http://orcid.org/0000-0002-3949-5683>

**¿Qué puede aportar la comunicación organizacional a la sostenibilidad?**

Recibido: mayo 14, 2023 | Revisado: junio 1, 2023 | Aceptado: junio 7, 2023 | Publicado julio 1, 2023

# ¿Qué puede aportar la comunicación organizacional a la sostenibilidad?

## Resumen

En las últimas décadas, las amenazas ambientales se han convertido en un factor permanente de la realidad económica, social y cultural del mundo; por lo mismo, la sostenibilidad constituye un asunto que ha ganado presencia en la agenda internacional, en las dinámicas organizacionales y en la mayoría de los campos disciplinarios del conocimiento. En el caso particular de la comunicación organizacional, existe todavía un amplio potencial de análisis sobre cómo esta puede coadyuvar al desarrollo sostenible. Este artículo explora las formas en las que la comunicación organizacional puede contribuir a la sostenibilidad. Para ello, se aplicó un enfoque de investigación cualitativo con alcance exploratorio descriptivo, basado en la revisión de literatura sobre el tema objeto de estudio en Latinoamérica. Las conclusiones destacan que, para ser sostenibles, las empresas deben involucrar a los grupos de interés internos y externos; y en esto, la comunicación juega un papel esencial.

### Palabras clave:

comunicación organizacional, sostenibilidad, organización sostenible, responsabilidad social

# What can organizational communication contribute to sustainability?

## Abstract

In recent decades, environmental threats have become a permanent factor in the economic, social and cultural reality of the world, which is why sustainability constitutes an issue that has gained presence on the international agenda, in organizational dynamics, and in most disciplinary fields of knowledge. In the particular case of organizational communication, there is still a wide potential for analysis on how it can contribute to sustainable development. This article explores the ways in which organizational communication can contribute to sustainability. For this, a qualitative research approach with a descriptive exploratory scope was applied, based on a review of literature about the subject of study in Latin America. The conclusions highlight that, to be sustainable, companies must involve internal and external stakeholders; and in this, communication plays an essential role.

### Keywords:

organizational communication, sustainability, sustainable organization, social responsibility

# Introducción

Los impactos hacia el medio ambiente se han intensificado en el planeta; en consecuencia, con la finalidad de reducir la huella ambiental, la sostenibilidad ha cobrado mayor relevancia en todo el mundo. En las organizaciones, la sostenibilidad se manifiesta como un compromiso de estas con su entorno, considerando las dimensiones ambiental, social y económica, pero también con ellas mismas. Por ello, para impulsar la sostenibilidad desde las organizaciones, la comunicación, tanto interna como externa, puede ser una herramienta clave. En este sentido, Arévalo-Martínez (2017) afirma que realizar acciones sobre sostenibilidad y la difusión de estas para el conocimiento público se ha transformado en un hecho importante en el ámbito de la comunicación empresarial.

No obstante, durante las dos primeras décadas del siglo XXI, la literatura especializada no aborda suficientemente la relación entre sostenibilidad y comunicación organizacional. A partir de esta problemática, surge la pregunta de cómo la comunicación organizacional puede contribuir a la sostenibilidad, y en el presente texto se esbozan algunas respuestas. La estructura del artículo es como sigue: el segundo apartado explica el método de investigación; el tercero desarrolla el concepto de comunicación organizacional; el cuarto aborda la sostenibilidad y qué se entiende por organización sostenible; el quinto expone unas síntesis de diversas publicaciones sobre el papel de la comunicación para contribuir a la sostenibilidad, y el último presenta la conclusiones.

## Método

El enfoque de investigación fue cualitativo con alcance exploratorio y descriptivo, basado en la revisión de literatura sobre el tema objeto de estudio. Se seleccionaron trabajos sobre la comunicación organizacional relacionada con la sostenibilidad en América Latina, publicados entre los años 2015 y 2020. La búsqueda fue realizada en Web of Science y

Google Scholar. Como palabras claves se utilizaron los términos “comunicación organizacional” y “sostenibilidad”, pero se observó que los resultados arrojaban también textos sobre comunicación y sostenibilidad asociada a la responsabilidad social; estos no fueron excluidos.

## Comunicación organizacional

El quehacer de las organizaciones, sin importar su tamaño o tipo, se conforma por vínculos, los cuales están forzosamente ligados a la comunicación. Es decir, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Andrade (2005) considera la comunicación como la acción más importante de cada ser humano; sin ella, no se habría desarrollado una sociedad como la conocemos hoy en día, ni mucho menos una cultura. Incluso se podría decir que no habría sido posible la sobrevivencia del ser humano sin el surgimiento del lenguaje, ya sea verbal o no verbal, de forma hablada o escrita. Hacia la mitad del siglo XX, en el campo de la comunicación, se empezó a conceptualizar la comunicación organizacional, también conocida como corporativa, empresarial o institucional.

En cuanto a su significado, Fernández (2009) la define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p. 12); también como el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (p. 12). Estos mensajes, técnicas y actividades deben responder a las necesidades de la organización y contribuir a mejorar su desempeño.

Por su parte, Garrido et al. (2020) afirman que la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red sistémica de relaciones humanas interdependientes” (p. 27). A partir de esta definición, los autores identifican cuatro elementos principales: 1) los mensajes, que pueden ser verbales o no

verbales; 2) las redes, que constituyen flujos descendentes, ascendentes u horizontales; 3) la interdependencia de los subsistemas de la organización, y 4) las relaciones que despliega la comunicación con los grupos de interés, tanto al interior como hacia el exterior.

En dichas aproximaciones al concepto de comunicación organizacional, se observa que los mensajes son el hecho primordial. Estos se emiten a través de medios y canales con el fin de convertirlos en acciones o actividades dirigidas a diversos públicos: a) el interno, constituido fundamentalmente por los colaboradores, y b) el externo, como lo son clientes, proveedores, distribuidores, entre otros, con los cuales establecer relaciones que favorezcan la imagen y reputación. Esta distinción da lugar a la comunicación organizacional interna y externa, y, como se verá, ambas son esenciales en cualquier estrategia de sostenibilidad organizacional.

## Sostenibilidad y organización sostenible

Tras un breve apunte sobre la comunicación organizacional, a continuación, se expone el concepto de sostenibilidad. Según Boff (2012), la idea de sostenibilidad se puede rastrear hasta el siglo XVI, cuando se usaba la madera como materia prima principalmente para la construcción. Fue en Alemania donde, por la preocupación de hacer más racional el uso de los bosques con el fin de que pudieran preservarse, surge la palabra *nachhaltigkeit*, la cual se traduce como sostenibilidad.

Con respecto a su significado actual, en la década de los años setenta del siglo XX, se define el principio de un nuevo cambio en la relación entre economía y naturaleza. En un contexto marcado por los efectos nocivos, cada vez más evidentes, sobre el medio ambiente y, por ende, sobre la calidad de vida de los seres vivos, reaparecieron inconformidades sociales en torno al crecimiento económico y se iniciaron las advertencias sobre la necesidad de tener en cuenta los requerimientos del planeta

y sus limitaciones (Meadows et al. y Daly, citados en Aguado et al., 2009, p. 99). Motivado por esta situación, se creó el Club de Roma, cuyo primer informe versó sobre los límites del crecimiento y atrajo la atención de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que empezó a ocuparse del tema. En 1972, se realizó la primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente Humano, la cual dio lugar a la fundación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (Boff, 2012).

En 1980, se introdujo el concepto de manera formal en el informe titulado “Estrategia mundial para la conservación: la conservación de los recursos vivos para el logro de un desarrollo sostenible”. Dicho informe señalaba que los seres humanos “deben asumir la realidad de la limitación de los recursos y de la capacidad de los ecosistemas y deben tomar en consideración las necesidades de las generaciones futuras” (Sachs, 2015, p. 22). Esta idea fue retomada y difundida por Gro Harlem Brundtland en el informe de la Comisión sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, en el cual se afirma que el desarrollo sostenible “es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Brundtland, citado en Sachs, 2015, p. 22).

La citada definición ya es clásica, y sobre ella, Rebeil y Arévalo-Martínez (2017) destacan que la sostenibilidad no corresponde únicamente a los efectos ambientales o ecológicos, sino que además refleja la aspiración hacia un desarrollo que satisfaga las principales necesidades de las personas hoy desprovistas y, que ahora como en el futuro, se actúe sin comprometer los recursos para las generaciones venideras. Este actuar sostenible abarca tres campos principales: el ambiental, el económico y el social.

En el terreno organizacional, la literatura refiere comportamientos y actividades sostenibles en todo tipo de organizaciones (Madero-Gómez y Zárate, 2016). Estas prácticas han evolucionado a través del tiempo, y actual-

mente existen normativas específicas sobre la sostenibilidad en las organizaciones. Pero hasta los años ochenta, el principal objetivo de las empresas era generar utilidades, sin importar el beneficio para los grupos de interés; posteriormente, esa visión empezó a debilitarse ante nuevas exigencias de la sociedad, los mercados y los organismos internacionales (Babé et al., 2016). Entre estos últimos, el Foro Económico Mundial y la ONU consideraban que "... las actuaciones en materia de sostenibilidad permiten en las organizaciones optimizar las oportunidades de negocio, reducir sus niveles de riesgo, obtener beneficios y aumentar el valor para todas las partes interesadas ..." (Babé et al., 2016, p. 11).

Dicha transformación de las aspiraciones corporativas se concreta con el concepto de responsabilidad social empresarial, el cual, en la década de los años 30, estuvo asociado a las grandes corporaciones y a una visión más bien económica y ética en la relación con los trabajadores. Esta responsabilidad se fue ampliando a otros grupos de interés y también al medioambiente. Ejemplo de ello es el estándar internacional de gestión ambiental, publicado por la Organización Internacional de Normalización (ISO 14001) en 1996. Así, hoy en día, se habla de organizaciones sostenibles como aquellas que crean valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazos; para lo cual, a pesar de las tensiones que se generan en los tres ámbitos, promueven la sostenibilidad tanto en lo directamente relacionado con su modelo de negocio como en dominios sociales y ambientales que van más allá de este (Rodríguez, 2012; Hahn et al., 2015).

## Comunicación organizacional y sostenibilidad

Las acciones de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial han tomado protagonismo dentro de los programas de comunicación corporativa, como una oportunidad para fortalecer la credibilidad y reputación de una organización que se considera sostenible

(Arévalo-Martínez, 2017). A continuación, se exponen diversos estudios que destacan el valor de la comunicación para una organización sostenible.

El trabajo de Ramírez-Beltrán (2017) resume una investigación documental sobre cómo la sostenibilidad ha permeado en numerosas prácticas sociales y organizacionales en las últimas décadas. El autor aborda la interacción de las organizaciones con distintos grupos de interés y enfatiza que la planeación, gestión, y reputación de una empresa sostenible dependen de una comunicación adecuada para llegar a los diferentes públicos objetivos. Además, se pregunta si las empresas hacen lo suficiente para promover la sostenibilidad y afirma que es imprescindible "que la nueva responsabilidad social y ambiental se comunique y transmita de manera clara" (p. 45).

Esta relación entre comunicación y sostenibilidad es abordada por Burgos (2018) en términos de responsabilidad social (RS). Para la autora, la comunicación es "una de las formas básicas o elementales que tiene la responsabilidad social" (p. 57). Es decir, una compañía que sea socialmente responsable tiene que comunicarse con su entorno, no solo buscando las ventas, sino también para informar sobre quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace. Atendiendo a la clasificación del entorno como mediato, inmediato o virtual, Burgos se refiere a dos tipos de responsabilidad social: 1) RS interna, hacia el interior de la organización, y 2) RS externa, que involucra lo exterior a la entidad. Regresando a la idea inicial, se tiene como consecuencia que tanto la comunicación interna como la externa son condición necesaria de una organización socialmente responsable.

Pasando a investigaciones que incluyen análisis empíricos, la tesis doctoral de Marqués (2017) explora las posibilidades de la comunicación para impulsar la creación de valor compartido con las comunidades en las que operan las corporaciones, integrando una estrategia empresarial comprometida con el desarrollo sostenible. Esto lo hace a partir del estudio de casos de las diez empresas con

mayor peso en el índice bursátil de referencia de la bolsa española (Ibex-35), a diciembre de 2014. Concluye que las grandes empresas españolas han avanzado en incorporar la sostenibilidad, pero se limitan a rendir cuentas a través de reportes dirigidos a expertos, y no parece que se contemple la comunicación como impulsora de la generación de valor.

A partir de su estudio, Marqués (2017) identifica cinco puntos de partida para que un negocio comunique que es más rentable porque es sostenible: 1) integración de la sostenibilidad y la forma en la cual se comunica sobre ella en la estrategia del negocio; 2) comportamiento ético, transparente y coherente, lo que conlleva la voluntad de apertura; 3) enfoque sistémico que considere las expectativas de todos los grupos de interés, y las relaciones entre ellos; 4) transmisión de mensajes sobre sostenibilidad orientados hacia dentro y fuera de la organización, cuidando qué y cómo se dice, y 5) construcción de una identidad de marca sostenible fuerte, que sea percibida en los productos que se ofrecen, en la gestión y en las relaciones.

En esa misma línea, Carvalho et al. (2019) analizan los cambios observados en cuatro organizaciones ganadoras del Premio Empresa Sostenible (de 2015 a 2018), promovido anualmente por la Guía Exame de Sustentabilidade (GES) en Brasil. Esta distinción considera la comunicación, especialmente el diálogo, como un proceso de selección, circulación y (re)construcción de significados, y fundamental para las transformaciones necesarias hacia la sostenibilidad. No obstante, los investigadores concluyen que, si bien hubo avances en el reporte de acciones, no se observa un diálogo sobre sostenibilidad.

En el ámbito de la comunicación externa a través de tecnologías de la información y de la comunicación, Arévalo-Martínez (2017) llevó a cabo un análisis de contenido de los sitios web de 20 empresas mexicanas que habían sido primeros lugares en el Ranking Merco Empresas México del año 2015. Para contabilizar la presencia o no del concepto de sostenibilidad, el autor estableció tres categorías:

1) ecológica, 2) social, y 3) económica. Entre los resultados, encontró que la tendencia mayoritaria (65 % de los casos) fue asociar la sostenibilidad con acciones de cuidado del medio ambiente, y, en segundo lugar, con acciones sociales. Además, observó que no había relación directa entre la divulgación de mensajes referentes a las acciones de sostenibilidad y el grado de reputación que tenían las organizaciones estudiadas; esto, debido a la ausencia de una estrategia de sostenibilidad en la cual se fundamentaran las acciones.

Los trabajos anteriores son teóricos o de corte cualitativo. Con un enfoque cuantitativo, destaca la investigación sobre prácticas comunicativas para la sostenibilidad realizada por Durán et al. (2021), a partir de una muestra de 96 grandes empresas ubicadas en Ecuador, Colombia y Chile. En esta, examinan si los procesos de responsabilidad social y las prácticas comunicativas son coherentes. Para ello, parten de cuatro contextos evolutivos (Durán y Mosquera, 2016), ordenados de menor a mayor, en los cuales se ubican las organizaciones o sus áreas: 1) orientación al negocio, 2) rendición de cuentas, 3) atención de los intereses de los públicos, y 4) búsqueda del bien común. Además, establecen cuatro escenarios posibles en función de la alineación entre los objetivos de RS y los de comunicación: 1) convergencia total, 2) convergencia dominante, 3) divergencia concentrada, y 4) divergencia esparcida.

Durán et al. (2021) hallaron que en el 59.4 % de los casos, la gestión de la RS y la comunicación no están alineadas (existe divergencia). En particular, el 35.4% de las empresas se encuentran en el escenario de divergencia esparcida, es decir, su comunicación está enfocada en el negocio, pero su gestión de RS presenta un contexto evolutivo mayor. Además, encontraron que, en promedio, las organizaciones de los tres países muestran una orientación hacia el bien común en términos de RS, que es el escenario más evolucionado en el modelo, lo que plantea retos importantes para la gestión de la comunicación cuyo nivel evolutivo es menor y no alineado con la RS.

## Conclusiones

La cuestión de la sostenibilidad ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, y su presencia se intensifica a nivel internacional porque los impactos de los seres humanos sobre el planeta demandan una nueva forma de consumir y producir. Esto hace que las empresas tengan un papel central en la transformación hacia una vida más sostenible, siendo esencial que consideren la comunicación como parte de la estrategia para crear valor sostenible. Desde la perspectiva académica, la observación de cómo la comunicación de la sostenibilidad se lleva a cabo en las organizaciones es todavía insuficiente, pero necesaria para situar el estado actual del asunto y establecer la dirección en la cual estas deben trabajar con la finalidad de disminuir su impacto ambiental.

Los trabajos expuestos en este artículo consideraron como muestra o casos de estudio a grandes empresas de Latinoamérica y España, y casi todos analizaron lo que reportaban las organizaciones para rendir cuentas de su actividad en favor del medio ambiente (Carvalho et al., 2019; Arévalo-Martínez, 2017; Marqués, 2017). Esta rendición de cuentas les permite cumplir ciertas normativas en materia ambiental, pero no genera discursos y diálogos transformadores que atiendan las necesidades de otros grupos de interés (Carvalho et al., 2019). En este sentido, los hallazgos evidencian que, en su mayoría, las empresas no están viendo que la comunicación puede contribuir en la creación de modelos de negocio sostenibles que generen valor compartido con la sociedad (Marqués, 2017), o en la búsqueda del bien común (Durán et al., 2021). Tampoco logran comunicar que son más rentables porque son sostenibles (Marqués, 2017), lo que va en detrimento de su reputación y desempeño.

Aunque se apunta la falta de estrategias ambiciosas sobre sostenibilidad (Arévalo-Martínez, 2017), la crítica es más fuerte hacia la gestión de comunicación, la cual, señalan, está en un nivel inferior de desarrollo que el de la sostenibilidad (Durán et al., 2021; Carvalho et al., 2019). Las propuestas de qué hacer para que ambas áreas converjan deben tener en cuenta el nivel evolutivo en el cual se encuentra la organización (Durán et al., 2021), y también otros factores como el tamaño y el sector que no fueron considerados en los estudios referenciados.

En general, se concluye que la comunicación organizacional sí puede aportar a la sostenibilidad porque la transformación hacia un mundo más sostenible necesita que las empresas lo sean, es decir, que creen valor sostenible, lo cual no es posible sin involucrar a los grupos de interés internos y externos. Entonces, la estrategia de comunicación debe diseñarse de tal manera que esté alineada con la de sostenibilidad, lo que implica que se deben considerar las necesidades de todas las partes interesadas.

## Referencias

- Aguado, I., Echebarria, C. y Barrutia, J. M. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*, 21, 87-110. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86611886004>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Ediciones Netbiblo.
- Arévalo-Martínez, R. I. (2017). El valor de la sustentabilidad: comunicación, imagen y reputación. En R. T. Ramírez-Beltrán y R. I. Arévalo-Martínez (coords.), *Comunicación sustentable y responsabilidad social empresarial* (pp. 51-58). Tirant lo Blanch.
- Babé, J., Cuesta, J., Gomis, I., Hernández, M., Macarrón, E., Martín, J. I. y Navarro, J. C. (2016). *Gestión sostenible de las organizaciones*. Ediciones Pirámide.

Boff, L. (2012). La sostenibilidad. Qué es y qué no es. Ediciones Dabar.

Burgos, C. (2018). La responsabilidad social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. Retos. Revista de Ciencias de Administración y Economía, 8(16), 47-59. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>

Carvalho, M., Baldissera, R. y Lopes, C. A. (2019). Comunicação organizacional para a sustentabilidade: sentidos de “diálogo” acionados em relatórios GRI-G4. Conexão - Comunicação e Cultura, 18(35), 247-268. <http://hdl.handle.net/10183/218218>

Durán, A. M. y Mosquera, P. (2016). Correspondencia de los modelos de relaciones públicas a distintos contextos evolutivos de responsabilidad social empresarial. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 6(11), 91-112. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-06-91-112>

Durán, A. M., Vega, M., Orozco-Toro, J., Retamal-Ferrada, L. y Ávila, C. (2021). Vínculo entre responsabilidad social y comunicación en países de América Latina: estudio aplicado en empresas de Ecuador, Colombia y Chile. Revista Prisma Social, 35, 141-164. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4480>

Fernández, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. Trillas.

Garrido, F., Goldhaber, G. y Putnam, L. (2022). Fundamentos de comunicación organizacional. SAGE.

Hahn T., Pinkse J., Preuss L. y Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. Journal of Business Ethics, 127, 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>

Madero-Gómez, S. M. y Zárate, I. A. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. Cuadernos de administración, 32(56), 7-19. <https://doi.org/10.25100/cdea.v32i56.4277>

Marqués, M. (2017). Sostenibilidad, comunicación y valor compartido: el discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/42084/1/T38628.pdf>

Ramírez-Beltrán R. T. (2017). Sustentabilidad: polisemia, determinantes, necesidad; contexto y evolución. Un repaso. En R. T. Ramírez-Beltrán y R. I. Arévalo-Martínez (coords.), Comunicación sustentable y responsabilidad social empresarial (pp. 21-45). Tirant lo Blanch.

Rebeil, M. y Arévalo-Martínez, R. I. (2017). Comunicación integral para las organizaciones socialmente responsables. En R. T. Ramírez-Beltrán y R. I. Arévalo-Martínez (coords.), Comunicación sustentable y responsabilidad social empresarial (pp. 60-66). Tirant lo Blanch.

Rodríguez, C. I. (20 mayo de 2012). Sostenibilidad en las empresas. Blog de la Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>

Sachs, J. D. (2015). La era del desarrollo sostenible: Nuestro futuro está en juego: incorporemos el desarrollo sostenible a la agenda política mundial. Deusto.