

# Estrategias de comunicación para el desarrollo de empresas sustentables (Triple Impacto) en Argentina y España

---

Año  
2018

Autores  
Barroso, María Belén y Álvarez  
Nobell, Alejandro

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Barroso, M. B. y Álvarez Nobell, A. (2018). *Estrategias de comunicación para el desarrollo de empresas sustentables (Triple Impacto) en Argentina y España*. 20vo Congreso REDCOM. Primer congreso latinoamericano de comunicación de la UNVM. Comunicaciones, poderes y tecnologías: de territorios locales a territorios globales. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



# ***Estrategias de comunicación para el desarrollo de empresas sustentables (Triple Impacto) en Argentina y España***

*Comunicación institucional, publicidad y relaciones públicas*

Mgter. María Belén Barroso  
Universidad Empresarial Siglo 21  
mbelenbarroso@gmail.com

Dr. Alejandro Álvarez Nobell  
Universidad Nacional de Córdoba  
aalvareznobell@unc.edu.ar

## **Resumen**

Con el establecimiento del concepto de desarrollo sustentable se despejaron las pocas dudas que aún existían acerca sobre la necesidad de considerar al ser humano en la preocupación por la naturaleza; y se incorpora a las corrientes de conservación (la sustentabilidad ecológica), la sustentabilidad social y económica (Foladori, 2014). Anclado en el ámbito de las organizaciones, esto promueve la búsqueda del equilibrio entre el progreso económico respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente con los que interactúa y de los cuáles la organización se sirve para mantenerse. En América Latina en general, y en particular en Argentina, en los últimos años una serie de iniciativas están empezando a sentar las bases de este cambio de paradigma en el modelo productivo: las empresas de economía social; el sistema de certificación de Empresas B; las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC); y el movimiento de emprendedorismo social. Por su parte, en España, la equivalencia a las empresas de triple impacto se encuadran en diferentes denominaciones y tipologías, todas ellas se encuadrarían el movimiento de la Economía del Bien Común (Felber, 2012). En este marco, la presente ponencia procura caracterizar de modo comparativo la contribución de la comunicación organizacional para el desarrollo de empresas sustentables (Triple Impacto) en Argentina y España; a los fines de diseñar estrategias innovadoras de comunicación que posibiliten el alcance de los objetivos organizacionales que se proponen atendiendo a las dimensiones sociales y ambientales como parte constitutiva de las metas organizacionales.

## **Keywords**

Comunicación; Desarrollo Sustentable; Organizaciones sustentables; Empresas de Triple Impacto; Economía del Bien Común.

## **1. El cambio como paradigma en las organizaciones**

Con el establecimiento del concepto de desarrollo sustentable se despejaron las dudas que aún existían acerca sobre la necesidad de considerar al ser humano en la preocupación por la naturaleza; y se incorpora a las corrientes de conservación (la

sustentabilidad ecológica), la sustentabilidad social y económica (Foladori, 2014). Anclado en el ámbito de las organizaciones, esto promueve la búsqueda del equilibrio entre el progreso económico respetando los ecosistemas y la calidad del medio ambiente con los que interactúa y de los cuáles estas se sirve para mantenerse.

En los últimos años una serie de iniciativas están empezando a sentar las bases del cambio de paradigma en el modelo productivo: las empresas de economía social o triple impacto; la certificación de Empresas B; las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC); y el movimiento de emprendedorismo social son diferentes denominaciones y tipologías que se enmarcan en el movimiento de la Economía del Bien Común (Felber, 2012).

En este marco, el presente capítulo es resultado de las discusiones conceptuales en torno al proyecto internacional de investigación aplicada “*Gestión de la comunicación estratégica en empresas de triple impacto*” (2017-2018) con sede en la Universidad Empresarial Siglo 21 (Argentina)<sup>1</sup> y del cual participan también investigadores de la Universidad de Málaga (España). Entre los objetivos propuestos se ha procurado caracterizar de modo comparativo la contribución de la comunicación para el desarrollo de empresas sustentables (triple impacto) en Argentina y España a los fines de diseñar estrategias innovadoras que posibiliten el alcance de los objetivos organizacionales que se proponen. Los primeros resultados obtenidos que se desarrollan a continuación dan cuenta de una matriz modelo que ha posibilitado determinar las propiedades, dimensiones y componentes de la gestión de comunicación en empresas de triple impacto.

La estructura del capítulo parte del necesario debate sobre la sustentabilidad, la gestión de intereses y el bienestar. Luego, caracterizamos esta nueva tipología organizacional y la propuesta de comunicación positiva basada en la redefinición de tres ejes claves: objetivos, actores y mensajes. Sin duda, nuevos objetivos interpelan a las organizaciones y demandan de la gestión de comunicación estratégica el diseño innovador de paradigmas y modelos superadores. Este apartado busca ser una contribución en ese sentido.

## **2. La “excusa” de la sustentabilidad**

Desde tiempos remotos las personas hemos aprendido a utilizar los recursos ofrecidos por la naturaleza para satisfacer las necesidades imperantes de cada época de manera más o menos organizada. Durante los primeros pasos de las civilizaciones, el interés estaba centrado en sobrevivir, y el ritmo del consumo permitía a la Tierra sobreponerse manteniendo el equilibrio personas-naturaleza. Así surgieron las organizaciones, definidas como grupos estructurados y orientados a fines productivos. Sin embargo, con los avances propios de una civilización adentrada en la Revolución Industrial, el tiempo adquirió un fuerte valor económico y nos vimos “obligados” a acelerar el ritmo para cubrir la demanda de una sociedad cada vez más consumista y de crecimiento exponencial (Bernardez, 2007).

---

<sup>1</sup> <https://21.edu.ar/content/investigacion>

Pero consecuentemente, comenzamos a sobreexplotar los recursos no renovables en detrimento del uso de fuentes energéticas resultantes de procesos biológicos naturales; aumentando además los residuos no metabolizables. En definitiva, ignorando los límites biofísicos de nuestro planeta. Sumado a esto, los procesos migratorios del campo a la ciudad se multiplicaron sin la debida planificación urbanística, social y ambiental. Todo ello ha contribuido al distanciamiento de las personas con la naturaleza, generando problemas ambientales que deterioran su calidad de vida.

En respuesta a esto, a fines de los sesenta, comienza a tomar forma el desarrollo sostenible como concepto en torno a la discusión de los problemas globales que amenazaban la especie humana y la necesidad de actuar en consecuencia. Será recién en 1972, cuando en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente surja la “La Declaración de Estocolmo” y fije en su primer principio (de los 24 formulados) planteando que las personas tienen el derecho fundamental a la libertad, la igualdad y el disfrute de condiciones de vida adecuadas en un medio de calidad tal, que les permita llevar una vida digna y gozar de bienestar, y tiene la solemne obligación de proteger y mejorar el medio para las generaciones presentes y futuras (Díaz Coutiño, 2011).

Pero aunque este concepto de desarrollo sustentable incorpora a las corrientes de conservación (la sustentabilidad ecológica), la sustentabilidad social y económica (Foladori, 2014); en la práctica implica repensar lo que a priori ha sido el objetivo de la sostenibilidad (postulado de una modernidad occidental racionalista y eurocentrista): mantener cuotas de crecimiento continuo igualando la reposición y regeneración del ecosistema (Leff, 2002).

Cabe entonces el concepto de *bienestar*, que desde cualquiera de sus acepciones determinadas por la Real Academia Española habla de un conjunto de “cosas necesarias para vivir bien”, para “estar bien” (bien y estar); lo que deviene en una “vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad”; dando como resultado el “buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”.

Sin embargo, el solo hecho de tener que recurrir al sometimiento de la mayoría de la población a una miseria impuesta por la apropiación-destrucción de ecosistemas es suficiente argumento para cuestionar la necesidad de crecimiento sostenible inútil, innecesario e insensato. Se rompe así con el racionalismo dogmático que erróneamente ha pretendido que entendamos la modernidad basada en la dominación de la naturaleza y la explotación de sus recursos; y pone en tensión, el concepto clásico de bienestar o de felicidad.

En este marco, las nuevas corrientes buscan generar una sensibilidad social (individual y colectiva) basada en la responsabilidad y la búsqueda de un equilibrio económico, ecológico y equitativo; y la comunicación juega un papel clave.

## **2. De la felicidad al bienestar social**

Se vuelve necesario entonces repensar las estrategias para el logro del estado óptimo de desarrollo humano desde la construcción del bienestar atendiendo a repercusiones positivas, colaborativas y sostenibles en el tiempo. En esta búsqueda, el fundador de la

Psicología Positiva, Seligman (2004) orientó sus estudios para conocer qué se necesita y cómo se logra.

En una primera etapa Seligman (2004) se concentró en la Teoría de la Auténtica Felicidad por medio de la cual, la felicidad podía analizarse y medirse a través de tres elementos: emociones positivas, compromiso y sentido. El primero, apunta a una vida placentera a partir de sensaciones tales como: placer, embelesamiento, éxtasis, etc. El segundo involucra el *flow* (flujo), lo que implica “dejarse llevar” por una actividad en fusión con el objeto, entregándonos a él dando lugar a una vida comprometida. Pero no se trata sólo de sentir el goce de hacer algo y abocarse a ello, sino que además, para alcanzar la felicidad, el último elemento apunta al logro de una vida significativa perteneciendo y sirviendo a algo superior a uno mismo. En este sentido, la sociedad se ocupa de crear instituciones que lo permitan; un partido político, un equipo de fútbol, los scouts o la familia.

En una segunda etapa, Seligman (2011) cambia el eje de la Psicología Positiva de la felicidad al bienestar; y por lo tanto, el patrón de medida y el objetivo dejan de ser la satisfacción con la vida para ser ahora el crecimiento personal. De esta manera, el constructo bienestar en este nuevo paradigma, comprende un conjunto de factores que lo construyen pero que ninguno es definitorio. En definitiva, lo importante es que el bienestar está constituido por diferentes tipos de aspectos, no son sólo por las emociones positivas, el compromiso asumido, o el sentido que le otorgamos, como en la teórica original de la auténtica felicidad. Este modelo de Seligman (2011) propone cinco elementos donde cada uno responde a las siguientes categorías: contribuye al bienestar, varias personas lo buscan por sí mismo y no sólo para alcanzar cualquiera de los otros elementos, y se definen independientemente de los demás. Los cinco elementos constituyen el acrónimo PERMA por sus siglas en inglés: *Positive Emotions* (emociones positivas), *Engagement* (compromiso), *Relationships* (relaciones), *Meaning* (significado) y *Achievement* (logro).

Las emociones positivas se corresponden con el primer factor de la teoría de la auténtica felicidad, solo que la satisfacción con la vida pasa a ser un elemento más de la emoción positiva y no la piedra angular del paradigma. El compromiso, al igual que las emociones se miden en términos subjetivos, hedónicos; solo que los placeres se alcanzan y perciben instantáneamente, mientras que en estado flujo se pierde la noción del tiempo y los resultados por lo que son retrospectivos. El compromiso también puede ser mensurable objetivamente, ya que uno puede creer estar comprometido y no estarlo, o encontrarse engañado. El sentido se conserva como tercer elemento, tampoco puramente subjetivo, lo que en su momento estaba cargado de sentido, con los años puede perderlo. El logro o realización, se refiere a la necesidad de sentirnos competentes y actuar con autonomía para el alcance de nuestras metas. El último elemento lo constituyen las relaciones positivas, Seligman (2011) asegura que “los otros” son el mejor remedio para las vicisitudes de la vida y la construcción del bienestar.

En relación a este último, numerosos autores afirman que el bienestar nunca es solitario, que uno de los descriptores fundamentales del estado óptimo de desarrollo humano es la construcción de relaciones positivas dando lugar el concepto de Bienestar Social. En el cual el contacto social, las relaciones interpersonales, el arraigo, los contactos

comunitarios, los patrones activos de amistad, la participación social, el matrimonio y la familia son factores determinantes del bienestar (Blanco y Díaz, 2005).

### **2.1. Valores y metas del bienestar**

Los indicadores del bienestar pueden variar en los individuos dependiendo de sus metas y sus valores. En este sentido, el llamado “Modelo de Acercamiento a la Meta” considera que los estados internalizados deseados por los individuos (metas) y los valores son guías principales para la vida, mientras que las luchas personales (lo que los individuos hacen característicamente en la vida diaria) son metas de un orden inferior. La premisa de la meta como un modelo moderador es que la gente genera y sostiene su bienestar principalmente en el “área en que ellos le conceden especial importancia y esto en la medida en que los individuos difieren en sus metas y valores, ellos diferirá en sus fuentes de satisfacción” (Cuadra y Florenzano, 2003: 89).

En este sentido y situados en la perspectiva administrativa tradicional, es que pesan más las ideologías, los fines y los intereses que los razonamientos fundados sobre la existencia y la justicia (Etkin, 2007) y por ello, la crisis ambiental es favorecida por las tensiones entre este pensamiento organizacional y la realidad de la vida contemporánea.

La fuerza de esta ruptura lleva a pensar que los criterios que imperan en las organizaciones humanas en la sociedad capitalista requieren una revisión desde sus mismos supuestos fundamentales. En otras palabras, la carga ideológica de las teorías administrativas mercantilistas y la degradación del medio ambiente ayudan a configurar la crisis que repercute sobre la calidad de vida de la modernidad en todas sus esferas (Pineda, 2011).

En esta línea, Etkin (2007) postula que racionalismo clásico termina erosionando y degradando a la organización en su dimensión humana y propone un modelo desde la perspectiva del capital social y los valores éticos. A diferencia del sistema individualista que toma decisiones desde una visión pragmática y sin valores, imponiendo el criterio de la eficiencia y buscando objetivar e impersonalizar las relaciones; la gestión del capital social valoriza la empresa, pero más importante aún, mejora la calidad de vida de la organización y sus aportes a la comunidad atendiendo a la complejidad de su entorno.

Cabe aclarar que la gestión de la organización en un sentido amplio, no sólo se vincula a tareas de conducción o decisión ejecutiva. Además incluye: las tareas de gobierno, diseño de proyectos y decisiones de política; la articulación de esfuerzos dispersos en un conjunto cohesionado; los acuerdos en las relaciones laborales; los procesos de socialización, enseñanza y aprendizaje, y las decisiones que movilizan los comportamientos. A su vez, desde un enfoque responsable o cooperativo, la gestión no sólo razona en términos de eficacia, también piensa en el clima de colaboración, integración de conocimientos, condiciones de equidad y respeto a los valores éticos (Etkin, 2007).

Entendemos a los valores sociales como un camino necesario para enfrentar la complejidad de las variables del contexto y las tensiones en la realidad interna ya aportan criterios y orientaciones para situaciones emergentes. A los fines de profundizar la definición de estos términos, Caduto (1985) define la articulación entre los conceptos de

creencia, actitud y valor partiendo de los aportes de diversos autores (Dispoto, 1977; Rokeach, 1976 y Kolb, 1961). Una creencia es una proposición simple que puede ser consciente o inconsciente, inferida de lo que una persona dice o hace, capaz de ser precedida por la frase "Yo creo que". Cada creencia se compone de una parte cognitiva (conocimiento); una afectiva (emociones); y otra conativa (acción). Las creencias son verdaderas o falsas, pero no conducen necesariamente a un comportamiento determinado. Podemos describir tres tipos principales de creencias: descriptiva o existencial (creo que el sol sale por el este); evaluativa (creo que un árbol es hermoso); y prescriptiva o exhortativa (creo que los árboles deben preservarse siempre que sea posible). Las creencias se forman temprano en la vida de un niño.

El total de las creencias de una persona acerca de la realidad física y social se denomina sistema de creencias. Una agregación menor de creencias afines constituye una actitud, que "corresponde al conjunto relativamente duradero de creencias relativas a un objeto o situación que predispone para responder de manera determinada" (Kolb, 1961:70, citado por Caduto, 1985). Las actitudes condicionan gustos o disgustos por otras personas y/o situaciones.

La diferencia importante entre una creencia y una actitud es que las actitudes se encuentran siempre acompañadas por el elemento emocional e implica una tendencia hacia el comportamiento. Los valores están a su vez formados por una fusión de actitudes estrechamente alineados. Un valor es una convicción perdurable de un modo específico de conducta o estado final de existencia socialmente preferible frente un modo opuesto de comportamiento (Dispoto, 1977). Los mismos deben ser entendidos como un proceso que permite mejorar la calidad de vida hacia el interior de una organización y en sus aportes con la comunidad.

Para trabajar el concepto de valores vinculados al medio ambiente Caduto (1985) toma los aportes de distintos autores. En ellos, Borden (1979) afirma que los valores que involucran estados finales de existencia, hacia dónde se quiere llegar se llaman valores instrumentales, por ejemplo: un mundo en paz, la calidad ambiental, etc.; y aquellos que se refieren a modos de conducta preferibles para alcanzar los valores instrumentales pretendidos se denominan valores terminales, entre ellos la honestidad, el respeto por el medio ambiente, etc. Hosley (1977) dirá que un sistema de valores es una jerarquía de ideales o valores, dispuestos en orden de importancia.

Tabla 1. Valores finales e instrumentales Escala de Rokeach (1973)

<b>TERMINAL VALUES</b>	<b>INSTRUMENTAL VALUES</b>
• True Friendship	• Cheerfulness
• Mature Love	• Ambition
• Self-Respect	• Love
• Happiness	• Cleanliness
• Inner Harmony	• Self-Control
• Equality	• Capability
• Freedom	• Courage
• Pleasure	• Politeness
• Social Recognition	• Honesty
• Wisdom	• Imagination
• Salvation	• Independence
• Family Security	• Intellect
• National Security	• Broad-Mindedness
• A Sense of Accomplishment	• Logic
• A World of Beauty	• Obedience
• A World at Peace	• Helpfulness
• A Comfortable Life	• Responsibility
• An Exciting Life	• Forgiveness

Fuente: Vilar y Cortez (2010)

Es aquí donde debemos trabajar para generar cambios fundamentales en nuestras formas de vida. A partir de 1997, la comisión para la Carta de la Tierra<sup>2</sup> se conformó para aunar esfuerzos que nos permitan darnos cuenta que, una vez satisfechas las necesidades básicas, el desarrollo humano se refiere primordialmente a ser más, no a tener más. Y para ello necesitamos (re)pensar una visión compartida sobre los principios y valores básicos que brindan un fundamento ético para la comunidad mundial.

### 3. Nuevos modelos productivos: las organizaciones sustentables (triple impacto)

Anclado en el ámbito de las organizaciones, la sostenibilidad es un desarrollo que busca el equilibrio entre sus áreas y procesos lo que les permita perdurar en el tiempo, tener continuidad, solvencia y cumplir con los objetivos. Es un concepto vinculado a la acción de la organización en relación a su entorno. Es decir, cómo promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente con los que interactúa y de los cuáles la organización se sirve para mantenerse.

Con la crisis mundial del 2008, las bases del capitalismo como modelo social, cultural y económico ingresó en una etapa de fuerte cuestionamiento; no sólo de aquellos que siempre lo condenaron, sino desde los mismos *think tanks* pro-globalización. La comprensión de las trágicas consecuencias que tiene la acumulación de riqueza a cualquier precio trajo consigo el rechazo masivo y generalizado por parte de la sociedad a un modelo que muestra a las claras sus limitaciones y riesgos presentes y futuros. Ya en 1970 el Club de Roma, una asociación de empresarios, científicos e intelectuales alertaron en el documento “Los límites del crecimiento” plasmaron datos objetivos acerca de cómo el capitalismo iba a poner en jaque la existencia de la humanidad:

Si se mantienen las tendencias actuales de crecimiento de la población mundial, industrialización, contaminación ambiental, producción de alimentos y agotamiento de los recursos, este planeta alcanzará los límites de su crecimiento en el curso de los próximos cien años. El resultado más probable sería un súbito e incontrolable descenso tanto de la población como de la capacidad industrial (Meadows y otros, 1972:40).

<sup>2</sup>Carta de la Tierra en [http://www.earthcharterinaction.org/invent/images/uploads/echarter\\_spanish.pdf](http://www.earthcharterinaction.org/invent/images/uploads/echarter_spanish.pdf). Consultada el 15/05/18.



En este contexto de debate sobre el modelo productivo, surgen nuevos modelos de organizaciones sustentables, entre ellos, las empresas de triple impacto y las organizaciones híbridas (Berger, 2014); cuyo propósito radica en la estructuración del negocio donde las dimensiones sociales y ambientales pasan a ser parte constitutiva de las metas organizacionales al igual que la generación de riqueza.

Las empresas de triple impacto<sup>3</sup> por lo general surgen en ámbitos vinculados a emprendedores sociales que buscan la transformación y cambio social (Reis y Clohesy, 2001; Novy-Hildesley, 2007; Martin y Obserg, 2007; Guzmán Vázquez y Trujillo Dávila, 2008), aprovechando la dinámica de los mercados y apelando a herramientas empresariales. A diferencia de las causas benéficas, el emprendedor social identifica oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones y se esfuerza por crear emprendimientos para resolverlos (O'sullivan, 2007). Complementando a esta óptica, Kliksberg (2012) entiende que los emprendedores sociales movilizan a las comunidades para llevarlas adelante, y tratan de hacerlo con la mejor gerencia posible, para que puedan ser autosustentables. Por su parte, Alter (2007) describe este tipo de organizaciones como híbridos entre organizaciones con y sin fines de lucro: “generan valor social y económico simultáneamente” (Apruzzese, 2015). También son conocidas como “Empresas B” o “*B Corps*”.

Las mismas forman parte del movimiento mundial “Sistema B” basado en una certificación de acuerdo a una serie de lineamientos específicos y poseen ciertos elementos distintivos que las diferencian de las empresas tradicionales:

- En su ADN constitutivo está inscrita la búsqueda de impactos sociales y medioambientales positivos, brindando soluciones a partir de productos y servicios que comercializa cada empresa.
- Proponen cambios en los estatutos ampliando el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses financieros.
- Están certificadas con estándares de transparencia, desempeño e impacto. Trabaja en conjunto con otros sistemas que evalúan el desempeño de las mismas, generando informes y controlando que todos los requisitos sean cumplidos (Sistema GIIRS)<sup>4</sup>.
- Son parte de una comunidad y se consideran interdependientes: combinan su interés público con el privado llegando a nuevos clientes y mercados.
- Poseen acceso a inversionistas y diferentes fuentes de financiamiento, como así también tienen espacios de posicionamiento en diversos medios/formas de comunicación.

Las Empresas B lograron expandirse por el mundo de una manera contagiosa. En América Latina, existen más de 300 empresas de triple impacto (B), las cuales están concentradas en Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú, Ecuador, América Central, Uruguay y Argentina. En nuestro país llega esta alternativa alrededor del año 2012, impactando con la novedad y la revolución de un nuevo paradigma de negocios.

---

<sup>3</sup>Si bien será uno de los propósitos de la investigación determinar la más apropiadas de las denominaciones, en principio será el término “empresas de triple impacto” el que utilizaremos; por ser el más amplio, ya que independientemente de una certificación, reúnen las condiciones objetivas de medición de su impacto social, ambiental y en el negocio propiamente dicho.

<sup>4</sup>Sistema transparente creado por B Lab que evalúa el impacto social y ambiental de empresas. Reciben un reporte generado por los resultados basados en la Evaluación B y procesados en el software B analytics (b-analytics.net).

Hoy en día, son más de 60 las empresas certificadas como B y otras 6 más que están en vías de serlo. En marco a este tipo de organizaciones surgen el Sistema B, el Movimiento B y las Comunidades B, conformados para impulsar la creación de Empresas B, generar plataformas de ayuda, fomentar reflexión, diálogo, apropiación de valores y construcción de agendas colectivas, logrando una visión conjunta de la económica con propósito social y ambiental, convirtiéndose en vehículos de la *Teoría del Cambio*.

Por su parte, en España, la equivalencia a las empresas de triple impacto se encuadran en diferentes denominaciones y tipologías: las empresas de inserción social para colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión; las cooperativas; las empresas basadas en la economía circular ligadas a la sostenibilidad medioambiental; las empresas responsables o las de innovación social. Todas estas tipologías se encuadrarían el movimiento de la Economía del Bien Común, donde el bienestar social está por encima de la rentabilidad económica (Felber, 2012). Este enfoque se plantea como una alternativa teórica a la dicotomía capitalismo-comunismo y se aborda como un modelo abierto que se debe ir construyendo entre todos: “la Economía del Bien Común es tendencialmente una forma de sistema de mercado, en el cual las coordenadas de los motivos y objetivos de aspiración de las empresas (privadas) con cambiados de afán de lucro a la contribución al Bien Común y cooperación” (Economía del Bien Común, 2014<sup>5</sup>). Entre todas estas tipologías, las empresas de innovación social por su denominación son las que encuentran una equivalencia más homogénea y coherente con el concepto de empresas de triple impacto planteado en este proyecto y que articulará el concepto de empresa con el que trabajaremos. Según Phills et al. (2008: 36) el proceso de innovación social puede considerarse como “una solución novedosa a un problema social que resulta más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y en la cual el valor creado beneficia principalmente a la sociedad en su conjunto y no a individuos concretos”. Como ejemplo ilustrativo encontramos la empresa Ecoemprende<sup>6</sup>, especializada en sostenibilidad e innovación social que desarrolla labores de consultoría para ayudar a otras empresas a mejorar su impacto económico, social y medioambiental. Así mismo, surgen diferentes iniciativas en materia de investigación como el Instituto de Innovación Social<sup>7</sup> (impulsado por ESADE y la Universidad Ramón Llull) o de cooperación como la Red CreActiva<sup>8</sup> diseñada para transferir conocimiento en materia de emprendimiento e innovación social mediante metodologías innovadoras que permitan promover un impacto social positivo.

#### **4. Comunicación estratégica positiva**

Llevado esto al terreno de la gestión de comunicación en las organizaciones, desde una perspectiva contemporánea, simétrica y bidireccional (Grunig, 2000) los supuestos enunciados para este tipo de organizaciones deberían encontrar en la comunicación un aliado estratégico. Según Magallón, las relaciones públicas procuran el “establecimiento

---

<sup>5</sup><http://economia-del-bien-comun.org/es/content/la-idea>

<sup>6</sup><https://www.ecoemprende.com/sobre-ecoemprende/>

<sup>7</sup><http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation>

<sup>8</sup><http://www.redcreactiva.org/>

de vínculos plausibles y deseados entre la organización en cuestión y sus públicos específicos” (2006: 104), a lo que Wilcox, Cameron y Xifra sumarán que implican “la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus diversos públicos (...) en las que todas las partes ganan” (2006: 8). En este marco, las organizaciones sustentables deberían desplegar sus estrategias de comunicación promoviendo acciones que enfatizen positivamente el estado óptimo de la existencia humana y los caminos para alcanzarlo, y no estereotipos negativos de las disfunciones humanas, como tradicionalmente se ha hecho.

La comunicación positiva (Muñiz y Álvarez, 2013) pretende, consciente o inconscientemente, contribuir al bienestar psicológico de los públicos a los que se dirige. Sus fines superan la consecución no ya de los intereses mutuos (de organizaciones e individuos), sino de aquellos intereses encaminados al bienestar y la felicidad. En “Comunicar el híbrido” Bossi y Greloni proponen una metodología para que las empresas sociales planifiquen su comunicación estratégica de forma organizada y autogestionada: “las empresas sociales son un híbrido, su desafío es comunicar de forma atractiva la problemática social que buscan resolver, el impacto que generan, y al mismo tiempo vender su producto o servicio”. Se trata de un contenido eminentemente práctico centrado en diagnóstico participativo, identidad, públicos y planificación (2014: 10).

En efecto, la gestión de la comunicación en las empresas de triple impacto demanda una perspectiva que tome en cuenta estas dimensiones y por ende el hacer comunicacional se modifica tangencialmente. Invita a reflexionar y repensar las prácticas comunicativas tradicionales y asumir nuevos paradigmas que operen a partir de los recortes situacionales y un enfoque transdisciplinario. El foco se centra en el cambio social conversacional, elemento diferenciador de otras ciencias sociales, tal como dice Maturana (1990): dos personas están conversando cuando vemos que el curso de sus interacciones se constituye en un fluir de coordinación de acciones.

Es la comunicación estratégica la que avanza y se focaliza en la enacción (hacer y conocer) del proceso de intercambio y negociación de los sentidos e intereses que se movilizan al interior de una comunidad. No es la emisión o la recepción lo que determina la especificidad sino la conversación y las potencialidades transformadoras que la definen. “Desde la comunicación estratégica ya no hay un mensaje que transmitir, sino un problema que solucionar” (Massoni, 2007: 51). Se intenta problematizar realidades a partir de los entramados culturales para convocar voluntades y colectivizar una situación que resulta perjudicial para una población. Por lo tanto, el modelo de comunicación estratégica permite la transformación a través de un abordaje del problema en múltiples dimensiones: “toda estrategia de comunicación tiene que atacar la mayor cantidad de aspectos posibles si quiere conseguir mayor conectividad” (Massoni, 2007: 174). Desde esta perspectiva se estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos situados en los contextos particulares de sujetos reales. La comunicación se define como “encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial, y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales (Massoni, 2007: 16).

Atendido a lo expuesto, las organizaciones sustentables deben basar sus estrategias en el quinto modelo de entendimiento, práctica y dirección de los programas de relaciones públicas: Modelo Simétrico de Motivación Mixta. El cual implica una combinación entre el tercer y cuarto modelo de Grunig y Hunt (2000), de la que resulta una actuación simétrica y bidireccional, sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo último y explícito del tercero. Por ello, este quinto modelo pone énfasis en el mutuo entendimiento a largo plazo dando lugar a la flexibilidad entre emisor y públicos receptores, como fase previa para el alcance de una mayor eficacia en las estrategias persuasivas. En definitiva, este nuevo paradigma supera a los anteriores ya que los esfuerzos se concentran en la cooperación para el logro de beneficios compartidos. Está basado en el papel fronterizo del profesional de las relaciones públicas intentando encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos.

Analicemos a continuación entonces el replanteamiento de las tres dimensiones claves de la gestión de comunicación: **objetivos, públicos y mensajes**.

#### ***4.1. El replanteo de objetivos para la sustentabilidad***

Entendiendo que las organizaciones son un conjunto de personas, que a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para alcanzar unos determinados fines en el ámbito de una entidad social superior a la que sirven; Lucas Marín (1997) afirma que existen distintos tipos de organizaciones de acuerdo a la naturaleza de los objetivos que persigan. Las más emblemáticas en las sociedades modernas son las empresas, en las que los objetivos de quienes las integran son exclusivamente económicos.

Las teorías del desarrollo y el crecimiento económico tradicional postulan que la única manera de elevar los estándares de calidad de vida y bienestar, es la industrialización. Entonces el pensamiento administrativo adopta supuestos empíricos y teóricos de corte pragmático, utilitarista, mecanicista, antropocentrista, lineales e ideológicos, que devienen en valores y principios economicistas y anti-ecológicos (Pineda, 2011). No obstante, este paradigma conlleva riesgos: si bien se mejora la calidad de vida de muchas personas, frecuentemente se perjudica el medio ambiente y el bienestar de otras tantas (Blázquez y Peretti, 2012). Esto implica un aceleramiento en la degradación ambiental globalizando las consecuencias ecológicas y su repercusión social (Leff, 2004). Por ello, es preciso determinar esos efectos negativos y, eventualmente, redefinir los objetivos de manera que permita controlar las repercusiones ambientales y sociales, a las cuales el enfoque organizacional tradicional le resta importancia (Sachs, 1974).

En este contexto y desde hace varias décadas, se abren camino nuevas alternativas que proponen cambios en el modelo productivo. Ya en los setenta, Sachs propuso el modelo del ecodesarrollo para satisfacer las necesidades básicas de las personas, garantizando inclusive las perspectivas de largo plazo mediante una gestión racional de los recursos, en vez de una explotación depredadora (1974). En esa línea, Left introduce en los noventa el concepto de racionalidad ambiental “fundada en la integración de la productividad primaria de los procesos ecológicos con la productividad tecnológica de los procesos económicos” (1994:16). Si bien, en sus orígenes estas corrientes parecían

marginales, actualmente se presentan como ejes centrales en los debates públicos y privados. La temática de la sustentabilidad, históricamente considerada como un tema secundario, hoy en día está presente en la agenda pública y en los informes anuales de las principales organizaciones multinacionales, y obliga a las grandes marcas a repensar estrategias vinculadas al uso responsable de los recursos para asegurar la fidelidad de sus públicos (Blázquez y Peretti, 2012). Según Drucker (1993: 136) “la sociedad del conocimiento requiere organizaciones basadas en la responsabilidad. Para ello las organizaciones necesitan ser conscientes respecto al límite de su poder, es decir, hasta donde cesan los efectos de sus acciones para ser legitimadas por la sociedad”.

Es por ello que en determinadas oportunidades, se emplean como sinónimo de organizaciones sustentables conceptos tales como: desarrollo sustentable (DS) y responsabilidad social empresarial (RSE). Sin embargo, ninguno de estos términos define por sí solo a la sustentabilidad empresarial, sino que es la mezcla de ambos lo que logra formular una nueva tendencia en las organizaciones (Portales y García de la Torre, 2009). Este modelo integra objetivos económicos, sociales y medioambientales, centrados en la gestión orientada a los requerimientos de los grupos de interés (Tschandl y Zingsheim, 2004).

Así, el Triple Impacto de las Empresas B debe ser entendido desde el aporte del modelo del Triple Balance de Resultados o Triple Bottom Line (TBL), definido por Elkington (1999) como una prosperidad económica, calidad medioambiental y justicia social. Este modelo debe tener en cuenta también criterios de transparencia, lo que implica inevitablemente un cambio en su cultura organizacional o bien una conformación de la misma teniendo en cuenta estas características.

#### **4.2. Gestión de relaciones: públicos, stakeholder, comunidad y esfera pública**

Desde el Esquema de la Sustentabilidad Empresarial (Portales y García de la Torre, 2009) se tiene en cuenta la *competitividad*, como la capacidad de aportar de forma permanente mayor valor a la economía desarrollando ventajas competitivas sostenibles. Para ello, se analizan y planifican estratégicamente las relaciones con los *públicos*, tomando conciencia acerca de los *impactos* generados al interior y exterior; y poniendo en valor la *transparencia y comunicación* que la organización presenta a diferentes grupos de interés.

Los públicos específicos son entendidos como personas o grupos particulares que se constituyen en torno a los procesos comunicativos que llevan a cabo las organizaciones y a los significados que desarrollan en torno a un tema o problema concreto (Revilla y Fernández, 2011; Míguez González, 2010).

Para que las organizaciones funcionen como una fuerza moldeadora de una sociedad cada vez más sustentable resulta entonces necesario, pensarlas desde una perspectiva relacional y dialógica de las relaciones públicas. Desde allí que el vínculo entre las organizaciones y sus públicos se encuentre mediado por indicadores como: reciprocidad, confianza, credibilidad, legitimidad y satisfacción mutua, franqueza y entendimiento (Polo, 2012). En este sentido, cobra relevancia no sólo planificar la comunicación orientada a públicos específicos o en un segundo nivel a *stakeholders* o públicos genéricos, que son

grupos vinculados con la organización o cuyas decisiones pueden afectar a ésta; sino que además, se requiere desarrollar conversaciones dinámicas con redes sociales, micro-targets y tribus relacionadas con la industria, productos y servicios de las compañías (Fernández, 2006).

A diferencia del concepto de público (utilizado con mayor frecuencia por empresas tradicionales), las empresas sociales utilizan esta otra denominación de *stakeholders* o grupos de interés. Esto se debe a que dicho concepto incluye una relación más cercana entre la empresa y sus grupos, por lo que ésta no puede ignorar sus demandas accionarias (social, ambiental) y financieras.

A pesar de que a lo largo de la historia ha habido diferentes aproximaciones sobre el concepto de *stakeholders*, fue Freeman (1984) quien lo popularizó. Para el autor en cuestión, los *stakeholders*, son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Es decir, que presentan una relación de intereses (directos o indirectos) con o sobre la organización.

La teoría de los *stakeholders* ha evolucionado de tal modo que se pasó de un enfoque basado en la producción (donde estos eran los proveedores y los clientes), a un enfoque gerencial (intervienen propietarios y empleados) dando lugar a un modelo orientado a maximizar los beneficios y crear valor para todos los grupos: comunidad, clientes, propietarios, gobierno, empleados, entre otros.

Esta teoría acompaña el nuevo paradigma organizacional, donde existe un mutuo entendimiento entre directivos y grupos de interés, creando una organización plural, integrada y holística. Así, la empresa deja de estar favor de los beneficios puramente económicos de la accionista o el propietario y comienza a ser entendida desde la pluralidad de los agentes que intervienen en ella, y que por ende son afectados por ella.

Además, los distintos s grupos de interés que configuran la organización empresarial poseen expectativas recíprocas de comportamiento. En una empresa de triple impacto (B), el comportamiento de algunos de los agentes deben ser satisfechas desde el marco de las relaciones empresariales, mostrando que no solo influyen los intereses económicos de la organización, sino también los de carácter ambiental o social.

En la misma línea, Míguez González (2010) afirma que las organizaciones más que comunicarse con grupos de interés, deben establecer relaciones por medio de comunicaciones que resulten significativas por repercutir sobre los valores o posiciones públicas. En este sentido se incorpora el concepto de comunidad y de esfera pública a la clasificación tradicional de *stakeholders* y públicos. Por un lado, la primera noción involucra aquellos agregados simbólicos que surgen en torno a un interés común y que existen de forma independiente a la organización, pero con los que la misma puede estar interesada en comunicarse favoreciendo la construcción de comunidades desde la arista más responsable de la disciplina, desde aquí emergen los públicos genéricos y específicos; Grunig y Hunt (2000) reconocen que la comunidad no se entiende sólo como una localidad, en sentido geográfico, sino que también puede concebirse como una comunidad de intereses que puede solaparse o no con la comunidad geográfica. Por otro lado, el segundo término comprende aquel espacio público en el que se generan las relaciones comunicativas abiertas a todos, con ciertas reglas y estructuras donde la

organización busca demostrar su legitimidad. procurando atender temas y valores de relevancia pública sin las limitaciones de grupos segmentados por intereses particulares (Raupp, 2004) Aquí se da lugar diversas posiciones conflictivas que pueden influir en las diferentes opiniones que se forman en la sociedad y en las decisiones que toman las personas y las organizaciones (Míguez González, 2010). Estas nociones complementarias son una forma de entender con mayor claridad el papel social de las relaciones públicas sin dejar de dar importancia a los públicos estratégicos. Ya que, según Raupp (2004), ni la perspectiva de los públicos ni las de esfera pública o comunidad son completas por sí misma. Se vuelve necesaria una mirada integradora de dichas visiones.

### **4.3. Mensajes y valores pro-ambientales**

Finalmente abordamos la tercera dimensión clave de la gestión de comunicación. Las estrategias de comunicación tradicionales se basaban en la construcción de un mensaje clave, repetitivo y uniforme. Pero en la era de micro-medios segmentados que desarrollan contenido original de valor y donde las personas, con fácil acceso a espacios de interacción libres y gratuitos se vuelve prácticamente imposible (y representaría un enorme esfuerzo y presupuesto) centrar un único mensaje clave en un escenario donde la información fluye, se reproduce y desborda (Fernández, 2006). En definitiva en una organización todo comunica, desde acciones planificadas hasta el comportamiento organizacional. Lo que los públicos piensan de una entidad es el resultado de: la comunicación, su experiencia y la experiencia de los demás con la organización (Chaves, 1988).

Por ello, Capriotti (2009) menciona dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la identidad corporativa en una organización: la Conducta Corporativa, relativa a la actividad y comportamiento diario, la expresión genuina de la forma de ser de la organización (lo que hace), el “Saber Hacer” y la Comunicación Corporativa, es decir sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que dice que hace). Es el “Hacer Saber”.

Es por ello, que en el contexto de configuración del carácter de las empresas de triple impacto, los valores cobran un especial protagonismo. A partir de sus principios, es que hemos elaborado un conjunto de lo que denominamos valores pro-ambientales (Barroso, 2015), que deberían ser la base del accionar organizacional (y también individual) en pos del desarrollo sostenible basado en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz (Carta de la Tierra, 2000). Y desde luego, las prácticas organizaciones (el hacer) y las acciones y mensajes de comunicación (el decir) deberán ser portadores de este sistema de valores.

## **5. Discusiones finales: un modelo de gestión estratégica en comunicación para la sustentabilidad**

A modo de síntesis, podríamos decir que las empresas de triple impacto (B) poseen ciertos elementos que las diferencian de las empresas tradicionales:

- a) Tienen el objetivo de crear un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente, brindando soluciones a partir de productos y servicios que comercializa cada empresa.
- b) Están certificadas con estándares de transparencia, desempeño e impacto.
- c) Son parte de una comunidad y se consideran interdependientes: combinan su interés público con el privado llegando a nuevos clientes y mercados.

En este sentido, los primeros resultados obtenidos en la investigación dan cuenta de una matriz modelo que ha posibilitado determinar las propiedades, dimensiones y componentes de la gestión de comunicación en empresas de triple impacto y presentamos a continuación.

## **MODELO DE COMUNICACIÓN POSITIVA SUSTENTABLE (CPS)**

### **I. ENFOQUES DE COMUNICACIÓN**

Simétrico bidireccional de motivación mixta. Las relaciones públicas como un cooperante, en una posición intermedia entre la organización y su entorno. Ninguna parte interesada renuncia a sus intereses.

### **II. OBJETIVOS**

Organizacionales	Negocio	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas</li> <li>- Mercados</li> <li>- Valor de las acciones</li> <li>- Reputación/Credibilidad</li> <li>Capacidades/Competencias</li> </ul>	
		Sociales		
		Ambientales		
	Resultado	Económicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persuasión</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Posicionamiento</li> <li>- Cambio de actitud</li> <li>- Conducta</li> </ul>
		Sociales		
		Ambientales		
Comunicacionales	Outputs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones</li> <li>- Presencia en medios</li> <li>- Participación</li> <li>- Actividad</li> </ul>	
	Inputs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto</li> <li>- Recursos</li> <li>- Tiempos</li> </ul>	

### **III. PÚBLICOS**

Esfera Pública	Sector institucional al que pertenece Campo de construcción simbólica y legitimidad
----------------	--



	Ámbito territorial Grado de Ubicuidad	
Comunidades	Comunidades de aprendizaje Comunidades de apoyo Comunidades de interés Comunidades de trabajo	
Stakeholders	Empleados Accionistas Proveedores, distribuidores y otros intermediarios. Clientes o consumidores Mundo financiero Competencia, empresas y asociaciones del sector Medios de comunicación Poderes Públicos y administración Comunidad en la que está inserta Otros: líderes de opinión; grupos ecologistas, religiosos; fundaciones; instituciones científicas, culturales o educativas; ONG; líderes intelectuales, think tanks, etc.	Posibilitadores Funcionales Normativos Difusos
Públicos	No público Latentes Informados Activos	Primarios Intermediarios

#### IV. MENSAJES

Valores Proambientales	Respeto Amor Participación Sostenibilidad Conservación/Recuperación Prevención Responsabilidad/Bien común Investigación/Divulgación Desarrollo humano/ Solidaridad Equidad/Justicia Igualdad de Género Integración Cooperación Educación Fraternidad/Convivencia Paz/Armonía
Conducta Corporativa	Atributos Directivos Atributos Organizativos

Comunicación Corporativa	Comunicación comercial Comunicación institucional
--------------------------	--

## 6. Bibliografía

- Alter, K. (2004). The Four Lenses Strategic Framework. <http://www.4lenses.org/setypology> (recuperado el 12 de marzo de 2017).
- Álvarez Nobell, A. y Muñiz Velázquez, J. A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial en Revista de Comunicación, 12, 7.
- Ander Egg, E (1980). Técnicas de Investigación Social. Editorial Humanitas. Argentina.
- Apruzzese, M. (2015). Los principales desafíos del proceso de certificación de Empresas B en Argentina.
- Barroso, M. B. (2015). Comunicación en valores y educación ambiental. Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación, (6), 36-48.
- Berger G. (2014). Las empresas del futuro. El Cronista.
- Bernardez, M. L. (2007). Diseño, producción e implementación de e-learning: Metodología, herramientas y modelos. AuthorHouse.
- Blanco, A., & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. Psicothema, 17(4).
- Blázquez, M., & Peretti, M. F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. Estudios Gerenciales, 28(125), 40-50.
- Bossi J. y Gregoli M. (2014). Comunicar lo híbrido: Una metodología para planificar la comunicación de las empresas sociales. <http://metodologia.animoanimo.com/> (recuperado el 10 de marzo de 2017).
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide.
- Castillo, A. y Álvarez Nobell, A. (2015) Evaluación en comunicación estratégica. Madrid: McGrawHill: Pág.: 183. ISBN 9788448194130.
- Chaves, N. (1988). La imagen corporativa-Teoría y metodología de la identificación institucional, GG Diseño: Barcelona. ISBN 968-887-251-2.
- Cuadra, H., & Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. Revista de Psicología, 12(1), ág-83.
- Díaz Coutiño, R. (2011). Desarrollo sustentable. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Dispoto, R. G. (1977). Moral valuing and environmental variables. Journal of Research in Science Teaching, 14(4), 273-280.
- Drucker, P. F. (1993). Administración y futuro: de los 90 en adelante (No. 658.4/D79mdE).
- Elkington, S. R., Hudson, M. K., & Chan, A. A. (1999). Acceleration of relativistic electrons via drift-resonant interaction with toroidal-mode ULF oscillations. Geophysical research letters, 26(21), 3273-3276.
- Etkin, R., Parekh, A., & Tse, D. (2007). Spectrum sharing for unlicensed bands. IEEE Journal on selected areas in communications, 25(3).
- Felber, Ch. (2012) Economía del bien común. 10ª Ed. Barcelona: Deusto.
- Fernández, M. (2006). Relaciones Públicas 2.0. Razón y palabra, 11(52).

- Foladori, G. (2014). Avances y límites de la sustentabilidad social. Economía Sociedad y Territorio.
- González, M. I. M. (2010). Los públicos en las relaciones públicas (Vol. 150). Editorial UOC.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). Dirección de relaciones públicas. Edición adaptada por Jordi Xifra. Madrid: Gestión 2000.
- Guzmán Vázquez, A. y Trujillo Dávila M. (2008). Emprendimiento social: revisión de literatura.
- Kliksberg B (2012). Mejorando el mundo. Los emprendedores sociales. Biblioteca Bernardo Kliksberg. Editorial Página 12.
- Leff, E. (2002). Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder. Siglo xxi.
- Lucas Marin, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch.
- Magallón, S. (2006). Concepto y elementos de las relaciones públicas. Anàlisi, 34, p. 103-109.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition (Vol. 5, No. 2, pp. 28-39). Stanford, CA: Stanford social innovation review.
- Massoni, S. (2007). Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2011). Comunicación estratégica: comunicación para la innovación. Rosario: Homosapiens Ediciones.
- Maturana, H. R. (1990). Emociones y lenguaje en educación y política. JC Sáez Editor.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad (No. HC59. L42 1973.). fondo de cultura económica.
- Novy-Hildesley, J. (2007). Social entrepreneurship yield high returns. Far Eastern Economic Review, 170(3), 61.
- Phills Jr, J. A., Deiglmeier, K., y Miller, D. T. (2008) Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, Fall 2008. <http://csi.gsb.stanford.edu/rediscovering-social-innovation> (recuperado el 21 de marzo de 2017).
- Pineda, A. (2011). Responsabilidad organizacional ambiental: nuevos gliglicos para la administración.
- Polo, M. P. (2012). Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional. Revista internacional de relaciones públicas, 2(3), 153-174.
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho, G., & Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. Administración y organizaciones, 23(12), 113-129.
- Raupp, J. (2004). The public sphere as central concept of public relations. Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice, 309-316.
- Reis, T. K., & Clohesy, S. J. (2001). Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A philanthropic renaissance. New directions for philanthropic fundraising, 2001(32), 109-144.

- Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Tercera edición; Editorial Lumen – Humanitas. Buenos Aires.
- Sachs, I. (1974). Environment and styles of development. *Economic and Political Weekly*, 828-837.
- Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A New Understanding of Happiness and Wellbeing and How To Achieve Them*.
- Tschandl, M., & Zingsheim, H. P. (2004). *How to become sustainable considering ethical aspects*. na.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Primera Edición. Editorial de las Ciencias: Buenos Aires, Argentina.
- Vilar, M. M., & Cortés, J. P. (2010). Jerarquización y preferencia de valores en los estudiantes de secundaria= Hierarchical structuring and preference of values in the students of secondary. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 21(3), 603-616.
- Watzlawick, P. (1993). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.
- Wilcox, d. L., Cameron, G. T. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.