

## Modelos de comunicación para la sostenibilidad: un estudio comparativo en Chile, Colombia y Ecuador

### *Models for sustainability communications: a comparative study in Chile, Colombia and Ecuador*

Melita Vega

Profesora e investigadora de la Universidad del Azuay (UDA), Ecuador

[mvvega@uazuay.edu.ec](mailto:mvvega@uazuay.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-6501-4011>

<https://ror.org/037xrmj59>

Lorena Solange Retamal-Ferrada

Profesora e investigadora de la Universidad Católica de la Santísima Concepción (UCSC), Chile

[lorenaretamal@ucsc.cl](mailto:lorenaretamal@ucsc.cl)

<https://orcid.org/0000-0001-5714-1507>

<https://ror.org/03y6k2j68>

Jaime Alberto Orozco-Toro

Profesor e investigador de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Colombia

[jaime.orozco@upb.edu.co](mailto:jaime.orozco@upb.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0002-8152-7474>

<https://ror.org/02dxm8k93>

Caroline Ávila

Profesora e investigadora de la Universidad del Azuay (UDA), Ecuador

[cavila@uazuay.edu.ec](mailto:cavila@uazuay.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-4514-4860>

<https://ror.org/037xrmj59>

**Recibido:** 13/12/25 **Revisado:** 15/02/26 **Aprobado:** 26/02/26 **Publicado:** 01/04/26

**Resumen:** este estudio analiza los contextos comunicacionales en los que grandes organizaciones de Chile, Colombia y Ecuador gestionan su comunicación para la sostenibilidad, así como sus principales características, orientaciones estratégicas y diferencias estructurales en el ámbito organizacional latinoamericano. Se adoptó una metodología cuantitativa de tipo no experimental mediante la aplicación de un cuestionario a 75 organizaciones de los tres países. El instrumento se basó en el Modelo de Convergencia de Comunicación y Sostenibilidad, el cual evalúa el nivel de integración de las prácticas sostenibles de las organizaciones, sus formatos comunicacionales y relaciones con los públicos. Los resultados muestran un reconocimiento general sobre el valor estratégico de la sostenibilidad, pero con variaciones en su implementación e impacto en cada país. Las organizaciones chilenas y colombianas ejecutan principalmente modelos comunicativos simétricos y participativos en los que la sostenibilidad se alinea con el propósito institucional mediante diálogos con los públicos. En contraste, las organizaciones ecuatorianas muestran una orientación más instrumental en sus prácticas con diálogos unidireccionales centradas en el fortalecimiento de la reputación corporativa y cumplimiento de objetivos comerciales. Estas diferencias se deben a factores como la madurez de los marcos regulatorios, la presión social y la trayectoria institucional en materia de sostenibilidad. El estudio concluye que la comunicación para la sostenibilidad alcanza su potencial transformador cuando es integrada a la cultura organizacional junto con prácticas de comunicación bidireccionales.

**Palabras clave:** comunicación para la sostenibilidad, comunicación organizacional, gestión estratégica, stakeholders, Latinoamérica.

**Cómo citar:** Vega, M., Retamal-Ferrada, L. S., Orozco-Toro, J. A. y Ávila, C. (2026). Modelos de comunicación para la sostenibilidad: un estudio comparativo en Chile, Colombia y Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 16(31), pp. 43-60. <https://doi.org/10.17163/ret.n31.2026.03>



**Abstract:** this study analyzes the communication contexts in which large organizations in Chile, Colombia, and Ecuador manage their sustainability communications, as well as their main characteristics, strategic orientations, and structural differences within the Latin American organizational landscape. A non-experimental, quantitative methodology was adopted through a survey of 75 organizations in the three countries. The instrument was adapted from the Communication and Sustainability Convergence Model, which evaluates the level of integration between sustainable practices within organizations, their communication formats, and relationships with society. The results show a general recognition of the strategic value of sustainability, but with variations in implementation and impact in each country. Chilean and Colombian organizations mainly execute symmetrical and participatory communication models in which sustainability is aligned with the institutional purpose and reflected through dialogue with *stakeholders*. In contrast, Ecuadorian organizations show a more instrumental orientation in their practices, with one-way dialogues focused primarily on strengthening corporate reputation and achieving business objectives. These differences stem from contextual factors such as the maturity of regulatory frameworks, social pressure, and the organizations' track record in sustainability. The study concludes that sustainability communications can reach its transformative potential when it is integrated into organizational culture through two-way communication practices.

**Keywords:** sustainability communication, organizational communication, strategic management, stakeholders, Latin America.

## Introducción

La comunicación y la sostenibilidad están orientadas a establecer vínculos sólidos y duraderos entre una organización y sus diversos *stakeholders*, garantizando el cumplimiento de sus objetivos e incluso su supervivencia. Por ello, es fundamental que la gestión de la comunicación construya un nivel de relacionamiento directo, de flujo constante y conocimiento real de las personas que forman parte de los grupos involucrados, fortaleciendo el vínculo entre los procesos de sostenibilidad y las estrategias que implementan las organizaciones (Miller *et al.*, 2018; Schmeltz, 2017).

Si bien tradicionalmente la comunicación y la sostenibilidad se han estudiado como campos complementarios (Bartlett *et al.*, 2007; Roper, 2012), en los últimos años se ha incrementado un trabajo que aborda su convergencia estratégica (Orozco-Toro *et al.*, 2023). Producto de este enfoque, se han desarrollado marcos conceptuales como el Modelo de Contextos de Sostenibilidad y Comunicación propuesto por Durán y Mosquera (2016), fundamentado en teorías de relaciones públicas de Grunig y Hunt, (2000), responsabilidad social corporativa de Garriga y Melé (2004), y colaboración estratégica de Austin *et al.* (2005). En los siguientes apartados, se abordará la preeminencia y la transversalidad de la comunicación y la sostenibilidad en las organizaciones.

## Comunicación para la sostenibilidad

En el marco de una organización, la comunicación se entiende como un proceso clave y

relevante para el logro de metas propuestas, y orientar a los *stakeholders* hacia los objetivos, favoreciendo el logro de los compromisos organizacionales (Carvajal-Ordoñez *et al.*, 2025; Heredia y Sullca-Tapia, 2022). Para Weder (2024), las relaciones entre las organizaciones y su entorno son particulares en cuanto a la dirección de la comunicación, su función y su carácter participativo. Por consiguiente, la información y la comunicación son los principales cimientos para difundir conocimientos sobre cuestiones medioambientales e incentivar cambios de comportamiento hacia prácticas más sostenibles en las organizaciones (Pinzón-Castro y Maldonado-Guzmán, 2023; Wedayanti *et al.*, 2024), que generen un impacto en la sociedad.

En esta línea se hace necesario diferenciar tres dimensiones para comprender el eje de la comunicación y la sostenibilidad en las organizaciones: la comunicación sobre cuestiones de sostenibilidad como parte del discurso público (es decir deliberativa; garantizando un discurso abierto, la transparencia, la construcción de significados), la comunicación como una transmisión unidireccional de una cuestión/política de sostenibilidad específica para lograr un efecto u objetivo específico (instrumental), y finalmente, la comunicación para la sostenibilidad, entendida como “un llamado a la acción” (Weder *et al.*, 2021).

Según Porter y Kramer (2006), las organizaciones pueden desarrollar estrategias de comunicación específicas que transmitan su responsabilidad con la sostenibilidad con el objetivo de comunicar su compromiso social a los grupos de interés. Estas estrategias también permiten demostrar su comportamiento en compara-

ción con los competidores y ante los diversos *stakeholders* (Bettiol *et al.*, 2024). Por ende, la legitimidad de una organización dependerá de que sus públicos consideren que funciona de manera ética, legal y apropiada dentro del sistema de normas y valores propios de la sociedad (Overton *et al.*, 2022). Las organizaciones comprometidas con la sostenibilidad necesitan aportar evidencias concretas de sus prácticas sostenibles y comunicar su compromiso de manera eficaz (Kim *et al.*, 2024). Por tanto, es importante que los responsables de desarrollar y ejecutar planes de comunicación para la sostenibilidad tomen en cuenta los objetivos organizacionales, incluido asuntos económicos, sociales y medioambientales, así como la coherencia con el propósito corporativo.

La creación de mensajes relevantes y precisos sobre la sostenibilidad dirigidos a los distintos grupos de interés son fundamentales en la comunicación para la sostenibilidad, porque permiten generar ese “llamado a la acción” que no solo sensibiliza, sino que implica un cambio de comportamiento hacia prácticas más responsables y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible (Mendoza-Solis *et al.*, 2025). Por consiguiente, un mensaje efectivo (contenido, canal, público objetivo) y un discurso coherente de la organización (decir y hacer), construyen relaciones fuertes y duraderas que fortalecen el compromiso establecido con los diferentes grupos de interés, con base a una comunicación transparente y bidireccional con énfasis en el diálogo con los *stakeholders* (Estanyol *et al.*, 2025; Oliver-González y Martín-Herrero, 2025).

## Sostenibilidad

La creciente importancia de la sostenibilidad se ve evidenciada en las agendas de los países y de las organizaciones privadas y gubernamentales, bajo parámetros globales como la Agenda 2030. En este sentido, la sostenibilidad igualmente ha permeado el discurso empresarial, muy especialmente en las grandes empresas, las cuales desarrollan políticas y acciones que impacten tanto la gestión ambiental, como en los aspectos sociales y económicos (Costa-Sánchez y Peña-fiel-Saiz, 2024). Lamentablemente, la relevancia

que tiene hoy en día la sostenibilidad ha surgido, en parte, por la crisis ambiental que vive el planeta y los diversos factores sociales y económicos que impactan el desarrollo sostenible.

Los debates en torno a la sostenibilidad han surgido desde varias perspectivas, incluso desde aquellas discusiones epistemológicas sobre si debiera nombrarse como sostenibilidad o sustentabilidad. Es frecuente encontrar, especialmente en el contexto empresarial latinoamericano, la ambivalencia entre cuál de los términos utilizar. Cuando se trata el tema del desarrollo vinculado a los aspectos ambientales, sociales y económicos (triple cuenta de resultados), los autores se decantan por el término sostenibilidad (Aguado *et al.*, 2009) y otros investigadores se inclinan por el concepto de sustentable (Foladori y Tommasino, 2000), y finalmente hay quienes los utilizan de manera indistinta en sus investigaciones (Leff, 2004).

Desde el ámbito de las organizaciones, el tema de la sostenibilidad se hace indispensable para su propio devenir, y en algunos sectores es normal que además se apliquen o pongan en marcha con otras acciones como el marketing social, el marketing social corporativo, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entre otras (Barrio-Fraile *et al.*, 2024).

Basado en este contexto de la sostenibilidad, es determinante entender que la responsabilidad sobre los problemas del planeta los debemos asumir todos sus habitantes (Leff, 2004), y no solo es menester de los gobiernos o las grandes empresas. Sin embargo, desde la perspectiva empresarial, la mayor responsabilidad tendría que ser de las grandes empresas, pues deberían ser las alentadas a trabajar a favor de la sostenibilidad del planeta, ya que al fin y al cabo son las que pueden asumir el reto de hacer frente a los desafíos económicos, sociales y ambientales (Ibáñez-Hernández *et al.*, 2025).

En este orden de ideas, se puede advertir que la crisis ambiental actual se debe a una variedad de factores, como la política y la cultura (Aguado *et al.*, 2009), la globalización y el consumismo (Bauman, 2010). Incluso hay autores que consideran que las grandes empresas globales son las principales causantes de esta crisis medioambiental (Cortina, 2005).

Tanto empresas del sector público como del privado, organizaciones no gubernamentales, ciudadanos, tienen la obligación de asumir la sostenibilidad como un compromiso diario, y sobre el que no se deberían escatimar esfuerzos (Acevedo-Duque *et al.*, 2023; Bondi y Turnbull, 2025; Eljadue, 2024; Fernández, 2023; Quiles-Soler *et al.*, 2025). Más allá del debate sobre el calentamiento global, el futuro del planeta está determinado por lo que se ha conocido como “los límites planetarios”, en el cual la tierra ha sobrepasado los límites para acoger la vida, y es responsabilidad de todos revertir esta condición (Sachs, 2016).

El objetivo de este estudio fue analizar comparativamente los contextos comunicacionales en los que grandes organizaciones de Chile, Colombia y Ecuador gestionan la comunicación para la sostenibilidad, con el fin de identificar orientaciones estratégicas, niveles de integración y diferencias estructurales entre países. Para ello, se formularon las siguientes preguntas de investigación para guiar el estudio:

1. ¿En qué contextos de comunicación para la sostenibilidad se desenvuelven las organizaciones chilenas, colombianas y ecuatorianas en estudio?
2. ¿Qué diferencias y similitudes existen entre los contextos de comunicación para la sostenibilidad de las organizaciones chilenas, colombianas y ecuatorianas en estudio?

## Materiales y método

### Diseño y participantes

El presente estudio siguió un diseño no experimental de tipo cuantitativo. Contó con la participación de 75 organizaciones grandes de Chile (n=27), Colombia (n=33) y Ecuador (n=15), siguiendo un proceso de muestreo no probabilístico por conveniencia. La selección de los países respondió a criterios académicos y contextuales, dado que corresponden a los entornos institucionales y profesionales de los investigadores, lo cual facilitó el acceso a redes organizacionales y permitió asegurar la perti-

nencia del estudio en contextos latinoamericanos específicos.

Para el proceso de selección, los investigadores elaboraron una base de datos propia a partir de la compilación de las 500 organizaciones más grandes de América Latina, tomando como referencia los rankings publicados por revistas económicas y financieras representativas de Chile, Colombia y Ecuador. A partir de esta base, se identificaron aquellas organizaciones con al menos 200 trabajadores, partiendo del supuesto de que las organizaciones grandes cuentan con mayores recursos económicos, humanos y estructurales para establecer prácticas de desarrollo sostenible en su gestión (Sedovs *et al.*, 2025).

Posteriormente, esta base de datos fue cruzada con las redes profesionales y académicas de los investigadores para encontrar contactos clave, principalmente profesionales con experiencia en comunicación y/o sostenibilidad, que presentarían mayor probabilidad de respuesta. En total, se enviaron 245 invitaciones por correo distribuidas entre los tres países. Luego de realizar llamadas de seguimiento y recordatorios institucionales, y considerando el periodo de recolección de datos establecido por la entidad patrocinadora del estudio, se obtuvo una muestra final de 75 organizaciones que completaron la encuesta hasta mayo de 2024 (tasa de respuesta: 30,6 %). Si bien los encuestados aceptaron registrar los nombres de sus organizaciones con fines de categorización, esta información se mantuvo confidencial.

### Desarrollo y actualización del instrumento

El instrumento fue un cuestionario basado en el Modelo de Convergencia y Sostenibilidad de Durán González y Mosquera López (2016), que establece cuatro contextos u orientaciones en los que se puede encontrar una organización según sus prácticas de comunicación y sostenibilidad. Es importante notar que el Modelo propuesto por estos autores tiene un carácter evolutivo marcado por el continuo de colaboración de Austin *et al.* (2005), por lo que los contextos

no se desarrollan de manera secuencial; es decir, pueden evolucionar a lo largo del tiempo según el entorno cambiante y el direccionamiento de las organizaciones (véase tabla 1).

El cuestionario original, elaborado por Durán, Mosquera y Vega (2017) y aplicado en 16 organizaciones ecuatorianas, presenta un mecanismo de suma constante y fue objeto de dos procesos de actualización por parte de los investiga-

dores del presente estudio. La primera se llevó a cabo en 2019 e implicó la revisión y actualización de las preguntas originales para adecuarlas a un nuevo contexto de investigación. Posteriormente, en 2024, se realizó una segunda actualización que incluyó la incorporación de ítems de carácter demográfico y ajustes en la redacción de algunas afirmaciones, con el fin de aumentar su precisión y comprensibilidad.

**Tabla 1**  
*Contextos de comunicación y sostenibilidad*

Contexto/ orientación (Código)	Enfoque	Perspectiva sobre la Responsabilidad Social	Tipo de comunicación
<b>Negocio (N)</b>	Consecución de objetivos comerciales.	Ventaja competitiva Colaboración: filantrópica	Agente de prensa con comunicación unidireccional; comunicación integrada al marketing, publicidad.
<b>Rendición de cuentas (RC)</b>	Fortalecimiento de imagen y reputación corporativa.	Instrumento político-institucional Colaboración: transaccional, alineada a los intereses organizacionales.	Información para los públicos mediante comunicación unidireccional con fines de transparencia.
<b>Intereses de los públicos (IP)</b>	Interés en las necesidades de los <i>stakeholders</i> .	Gestión que evita una crisis. Colaboración: transaccional.	Información asimétrica bidireccional con prácticas de comunicación que buscan retroalimentación de los públicos.
<b>Bien común (BC)</b>	Satisfacción de las necesidades sociales.	Guiado por los valores organizacionales y el reconocimiento del impacto de acciones en la sociedad. Colaboración: integrativa con diálogo.	Comunicación simétrica, bidireccional para favorecer el diálogo con los públicos.

*Nota.* Adaptado de Durán González y Mosquera López (2016).

La versión definitiva del cuestionario de 2024 quedó conformada por 17 preguntas, de las cuales siete corresponden a información demográfica y 10 abordaron los mismos ítems de sostenibilidad y comunicación del cuestionario original

con los ajustes en redacción. Para optimizar el procesamiento y análisis de la información, se asignó un código específico a cada ítem (véase la tabla 2).

**Tabla 2**  
*Ítems y códigos de las áreas del instrumento contextos de comunicación y sostenibilidad*

Comunicación (código)	Sostenibilidad (código)
Flujo de información en la organización. (C_FI)	Percepción sobre la sostenibilidad. (LC)
Objetivos de comunicación. (C_OC)	Tipo de colaboración en la organización. (TC)
Estrategias de comunicación. (C_EC)	Planificación y recursos para la RS (PRS)
Perfil idóneo del comunicador profesional. (C_PC)	Planificación para la preservación del medio ambiente (PCA)
Discurso de la organización sobre la sostenibilidad. (C_DO)	Respeto por los derechos de las personas. (RDD)

*Nota.* Adaptado de Durán González y Mosquera López (2016).

Como se puede observar en la tabla 2, las áreas de comunicación y sostenibilidad cuentan con cinco ítems (variables) y cada una de las cuales ofrece al encuestado cuatro afirmaciones que corresponden a uno de los cuatro contextos u orientaciones planteadas en el Modelo de Durán González y Mosquera López (2016). La encuesta siguió un diseño de asignación de puntos llamado suma constante, por lo que los participantes debían distribuir hasta un máximo de 10 puntos entre las cuatro afirmaciones. Cabe anotar que la persona encuestada tenía la opción de asignar la mayoría o todos los 10 puntos a una sola afirmación si ésta mejor describía las prácticas empleadas en su organización. Es decir, fue posible asignar cero puntos a una de las afirmaciones representando un contexto u orientación.

Se llevó a cabo una prueba piloto con el objetivo de probar los ítems incorporados al cuestionario y obtener una retroalimentación constructiva. En noviembre de 2024, los investigadores enviaron la encuesta mediante Survio a seis de sus contactos profesionales y académicos, entre ellos periodistas, gerentes de comunicación e ingenieros en sostenibilidad. Los criterios de selección se basaron en contar con experiencia en las áreas de comunicación estratégica y/o gestión sostenible considerando que en algunas organizaciones estas áreas no necesariamente se encuentran integradas en un mismo departamento. Las observaciones recibidas se concentraron en dos aspectos principales: (1) el formato y funcionamiento de la encuesta en la plataforma Survio y (2) la redacción de ciertos títulos y afirmaciones. En relación con el formato, se recomendó ampliar las instrucciones sobre la asignación de los 10 puntos entre las cuatro afirmaciones, con el fin de evitar confusiones y especificar explícitamente que era posible asignar cero puntos a alguna de ellas. Asimismo, se sugirió incorporar un botón de “aceptar” para reforzar el consentimiento informado y la confidencialidad de las respuestas. En cuanto a la redacción, los revisores señalaron la necesidad de precisar algunos términos empleados en los títulos de las preguntas. En consecuencia, el título “línea conceptual” fue reemplazado por “concepción sobre sostenibilidad”, y “relacio-

nes públicas” por “comunicación”, por considerarse conceptos más amplios y comprensibles. Además, se ajustaron determinadas expresiones para mejorar la claridad semántica; por ejemplo, la frase “solemos hacer” fue sustituida por “con frecuencia”. Tras la incorporación de estas observaciones, el tiempo promedio de respuesta se redujo de 14 a 12 minutos en promedio. Cabe anotar que los investigadores no cambiaron el mecanismo de suma constante establecido por los autores del cuestionario original.

La encuesta fue enviada por correo electrónico a la base de datos de participantes entre noviembre de 2024 y mayo de 2025. Durante este periodo, el cual fue establecido para cumplir con las fechas de entrega indicadas por la institución patrocinadora del estudio, los investigadores realizaron llamadas de seguimiento para incentivar la participación y reforzar la confidencialidad de la información proporcionada. Finalmente, las respuestas de los participantes fueron agregadas y promediadas para permitir el análisis de cada una de las variables en las áreas de comunicación y sostenibilidad.

## Proceso de validación

El instrumento emplea el mecanismo de suma constante para cada pregunta, tal como fue diseñado originalmente por Durán, Mosquera y Vega (2017), con la finalidad de identificar la importancia relativa asignada a los enunciados presentados. Se decidió conservar este formato con el objetivo de mantener la fidelidad metodológica al modelo teórico de referencia. Al permitir capturar configuraciones internas de prioridad más que niveles absolutos de acuerdo, el mecanismo no cumple con las condiciones necesarias para realizar una validación de consistencia interna mediante el Alpha de Cronbach (Clow y James, 2014). Esto se debe principalmente a que la asignación de puntos entre cuatro posibles afirmaciones genera una dependencia forzada entre ellos, aun cuando representan características diferentes de los contextos de comunicación y sostenibilidad. Debido a estas características, los investigadores utilizaron los índices de Entropía y Gini para detectar posibles respuestas automáticas o alea-

torias en las dos dimensiones del instrumento ( $n=10$ ) y así probar la validez del instrumento.

La entropía ha formado parte de varios estudios sobre la gestión de información organizacional (Morillo Sánchez, 2024; Tchupo y Macht, 2023) para medir el grado de dispersión o incertidumbre en un conjunto de respuestas de una encuesta. Un índice alto de entropía refleja un equilibrio entre las respuestas otorgadas a las opciones presentadas, es decir, las encuestas no presentan una preferencia por una opción en particular (índice cerca de 1), mientras que un índice bajo de entropía refleja una concentración de respuestas en una o dos opciones, es decir, una preferencia notoria (índice cerca de 0).

Por otro lado, el índice de Gini mide el nivel de desigualdad en una distribución de respuestas y ha sido utilizado en encuestas que evalúan preferencias entre los participantes (Wagner *et al.*, 2025). Un índice bajo de Gini (cerca de 0) indica una distribución de respuestas de manera equilibrada; un índice alto (cerca de 1) indica que las respuestas se inclinan hacia una sola categoría o preferencia. Para el cálculo de estos índices, se utilizó el software estadístico R.

## Análisis de datos

Para comparar las variaciones en las respuestas recopiladas de cada país, se utilizó la prueba estadística no paramétrica Mann-Whitney U, misma que es apta para muestras pequeñas e independientes sin distribución normal. Los cálculos fueron realizados en Jamovi, un software estadístico abierto, fijando un nivel de significancia en  $p < 0.05$ ; es decir, hay significancia estadística cuando el valor de  $p$  es menor que 0.05. Se plantearon las siguientes hipótesis:

1. **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** no existen diferencias estadísticamente significativas entre las prácticas de comunicación y sostenibilidad reportadas por las organizaciones en el estudio.
2. **Hipótesis alternativa (H<sub>a</sub>):** existen diferencias significativas entre las prácticas de comunicación y sostenibilidad reportadas por las organizaciones en el estudio.

## Resultados y discusión

### Resultados de validación

En la dimensión Sostenibilidad (S), los resultados de las respuestas mostraron una distribución sólida y coherente a lo largo de los cuatro contextos posibles y, a su vez, mostraron diferencias claras en intensidad. En la dimensión Comunicación (C), las respuestas presentaron una distribución equilibrada con rangos moderados y definidos entre los cuatro contextos. En conjunto, las preguntas generaron patrones consistentes de Gini y Entropía (no se encontraron porcentajes en los extremos altos de Gini  $> 0.80$  y hubo pocos porcentajes cerca del rango extremo de entropía  $< 0.25$ ); es decir, los encuestados entendieron y respondieron las preguntas del instrumento sin generar respuestas automáticas ni anomalías, lo cual es considerado un buen indicador de validez.

### Perfil de las organizaciones

Las actividades económicas más representativas de la muestra fueron educación (17,33 %), industria (12 %) (textil, maderera, metálica, plásticos, etc.), comunicación y tecnologías (9,33 %), alimentos y bebidas (8 %), logística y transporte (6,67 %), comercio (6,67 %), energía (5,33 %), organizaciones estatales y servicio público (6,67 %), construcción (4 %), minería y/o petróleo (4 %), pesca y agronomía (4 %), salud (4 %), agente operador intermediario (1,33 %), consultoría (4 %), cosmética (1,33 %), funerario (1,33 %), seguros (1,33 %), venta y alquiler de vehículos (1,33 %) y turismo (1,33 %).

### Resultados en el ámbito de la comunicación

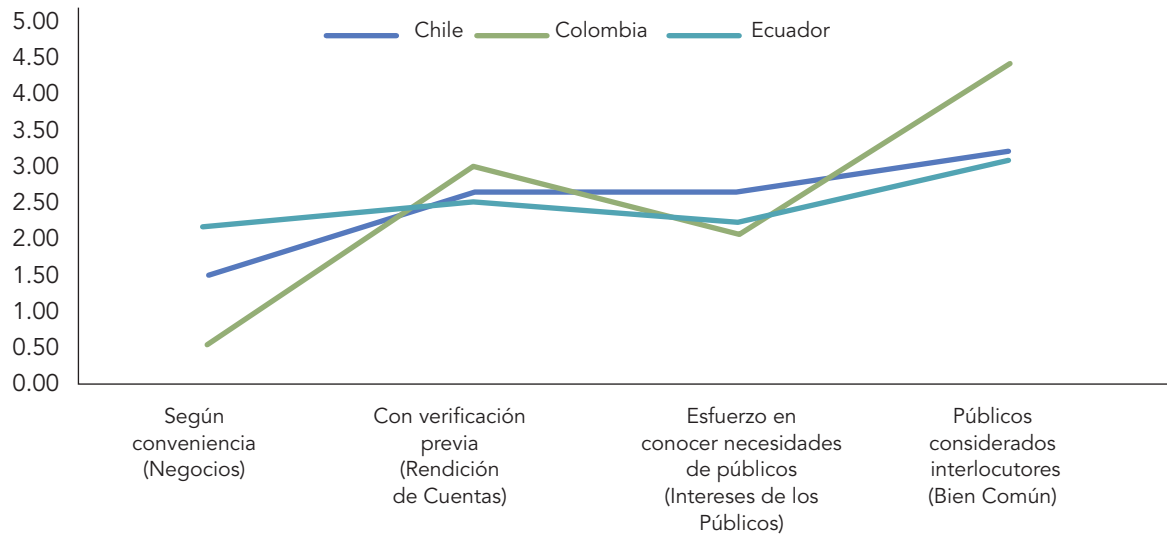
#### *Variable: Procesos y flujos de información (C\_FI)*

Si bien no hubo significancia estadística en esta variable, se puede observar gráficamente

que los flujos de información en las organizaciones de los tres países siguen una tendencia hacia el contexto Bien Común, sobre todo en

Colombia. Por otro lado, las organizaciones ecuatorianas mostraron la mayor orientación hacia el Negocio (figura 1).

**Figura 1**  
Flujo de información



*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

Algunos de los encuestados/as de las organizaciones participantes ofrecieron los siguientes comentarios, los mismos que reflejan ciertas variaciones entre los tres países:

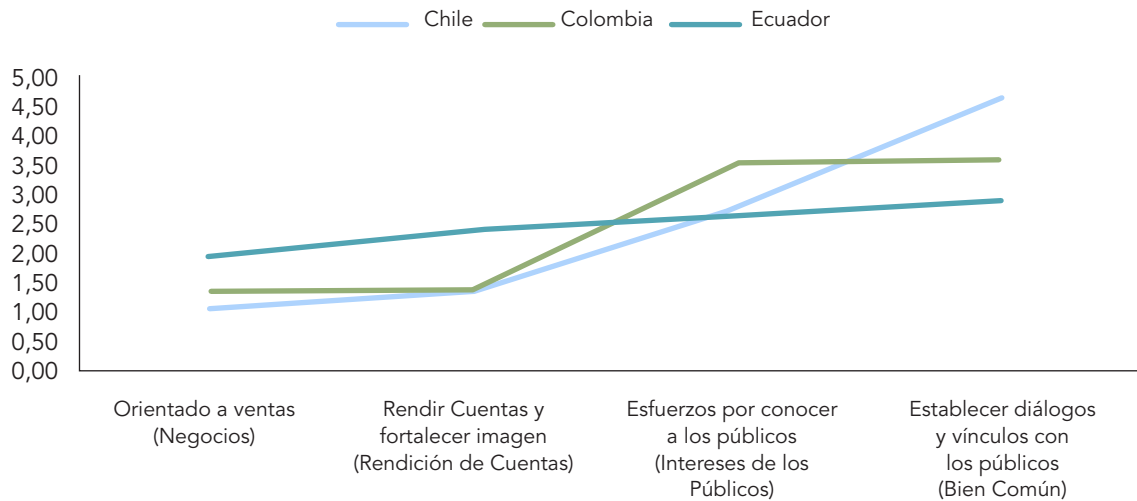
- Deberían mejorar en ámbito comunicacional, relaciones humanas y demás temas para que puedan tener éxito con sus empleados quienes son los que sacan adelante a la empresa. (informante 61 de organización ecuatoriana).
- En la compañía se busca socializar continuamente los objetivos estratégicos en todas las áreas para propiciar claridad en los procesos y motivar la calidad en sus funciones y permitirles ser actores importantes en el crecimiento de todos. (informante 39 de organización colombiana).

- La comunicación debe apuntar a transmitir el propósito de la organización y las iniciativas de creación de valor compartido que realiza. (informante 2 de organización chilena).

### **Variable: Objetivos de comunicación (C\_OC)**

En la figura 2, se observa que en las organizaciones ecuatorianas existe una mayor orientación hacia las ventas en cuanto a los objetivos de comunicación, es decir, un contexto orientado al Negocio. En Chile, hay una mayor inclinación hacia el Bien Común. Aún con estas variaciones, estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.

**Figura 2**  
Objetivos de comunicación



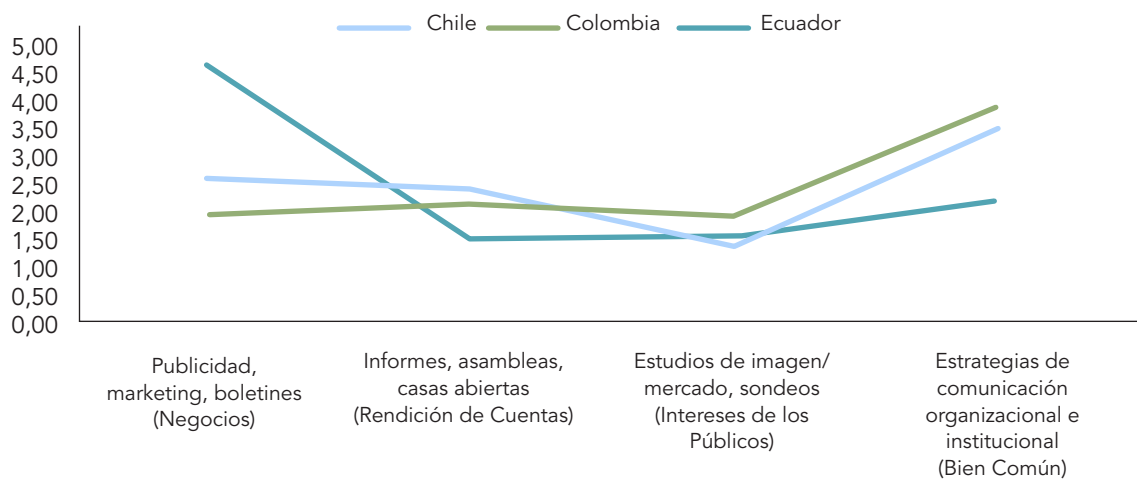
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

**Variable: Estrategias de comunicación (C\_EC)**

La figura 3 muestra que las respuestas de los encuestados en los tres países apuntan hacia el contexto más evolucionado, es decir, el

contexto Bien Común, sobre todo en Colombia y Chile. Por otro lado, en las organizaciones ecuatorianas, se observa una orientación hacia el contexto Negocio. Estas diferencias en cuanto al contexto Negocio son estadísticamente significativas ( $p=0.014$ ).

**Figura 3**  
Estrategias de comunicación



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

Comentario de encuestado/a:

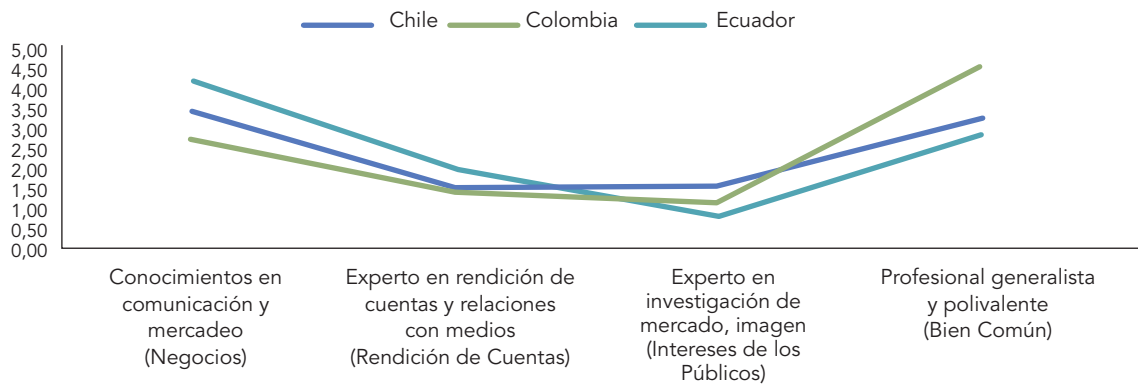
La verdad es que la política de sostenibilidad en mi organización está vinculada de muy buena forma con la comunicación estratégica, tanto a nivel corporativo como también incluyéndose en los mensajes publicitarios y en diferentes niveles como de comunicación interna y externa. (informante 26 de organización chilena).

### Variable: Perfil del comunicador idóneo (C\_PC)

La figura 4 muestra una preferencia por dos perfiles principales ubicados en dos contextos opuestos: contexto Negocio y Bien Común. Los resultados de los cálculos estadísticos no muestran diferencias significativas entre los tres países, por lo que todos siguen la misma tendencia.

**Figura 4**

Perfil del comunicador idóneo



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

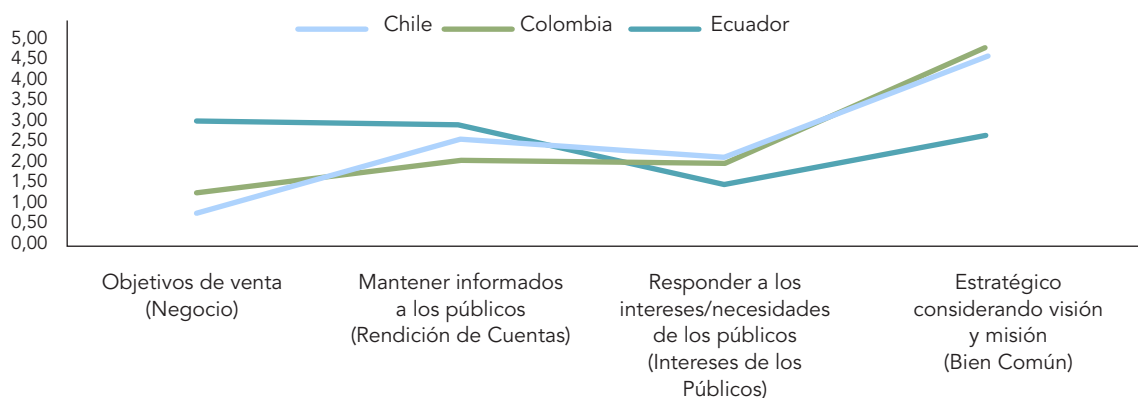
### Variable: Discurso organizacional (C\_DO)

Las organizaciones en Chile y Colombia se inclinan principalmente hacia el contexto del Bien

Común (figura 5). En contraste, en Ecuador se observa más una tendencia hacia el contexto Negocio. En este ámbito, la diferencia entre Ecuador y los otros países es significativa ( $p=0.037$ ).

**Figura 5**

Discurso de la organización



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

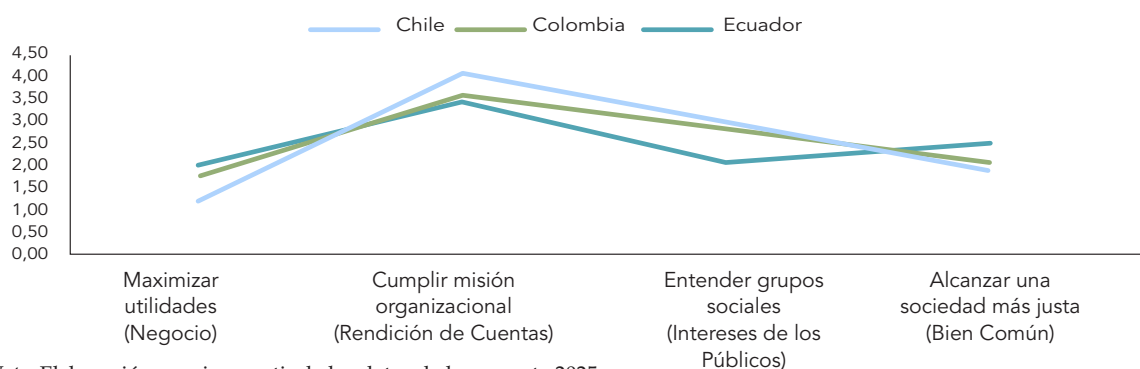
## Resultados en el ámbito de la sostenibilidad

una orientación hacia el contexto de Rendición de Cuentas en cuanto a su concepción de sostenibilidad (ver figura 6).

### Variable: Perspectiva sobre sostenibilidad (LC)

Las respuestas reflejan diferencias no significativas entre los países, pues todos muestran

**Figura 6**  
Concepción de sostenibilidad



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

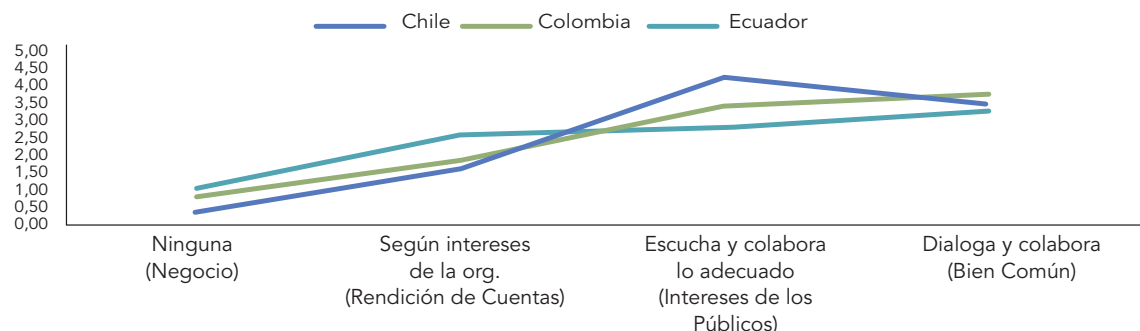
### Comentario de encuestado/a:

(...) es una empresa que realmente ha mostrado su interés en trabajar en la sostenibilidad y aplicarla, ser muy coherente con su valor de la integridad y aplica lo que divulga. (informante 45 de organización colombiana).

### Variable: Tipo de colaboración

Las respuestas reflejan diferencias no significativas entre los países, pues apuntan hacia el contexto de Intereses de los Públicos, es decir, escuchan solicitudes de colaboración para decidir si pueden ser atendidas sin perder de vista las necesidades de la organización (figura 7).

**Figura 7**  
Tipo de colaboración



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

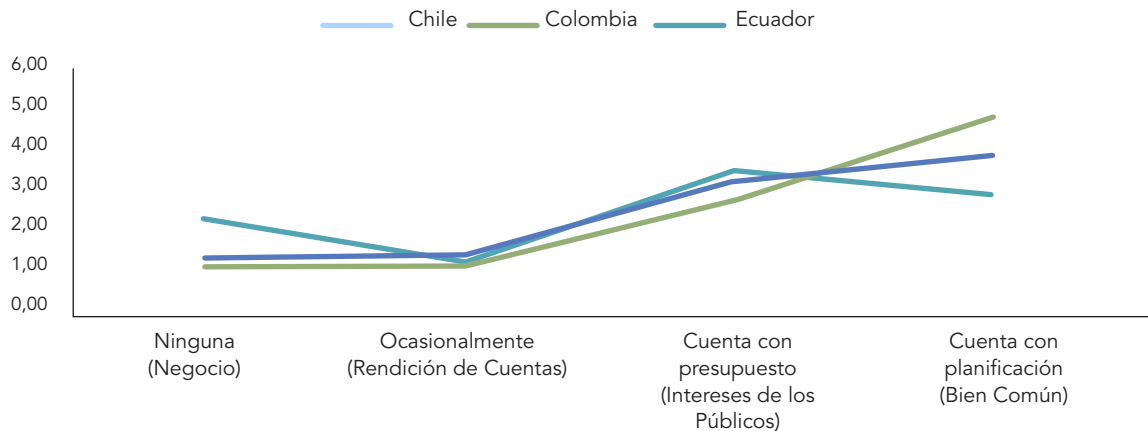
### Variable: Planificación y recursos para la sostenibilidad (PRS)

Las organizaciones en Chile y Colombia aparentemente se orientan hacia el Bien Co-

mún, mientras que en Ecuador se observa una orientación hacia el contexto Intereses de los Públicos. Sin embargo, estas diferencias no son significativas (véase figura 8).

**Figura 8**

Planificación y recursos para la responsabilidad social



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

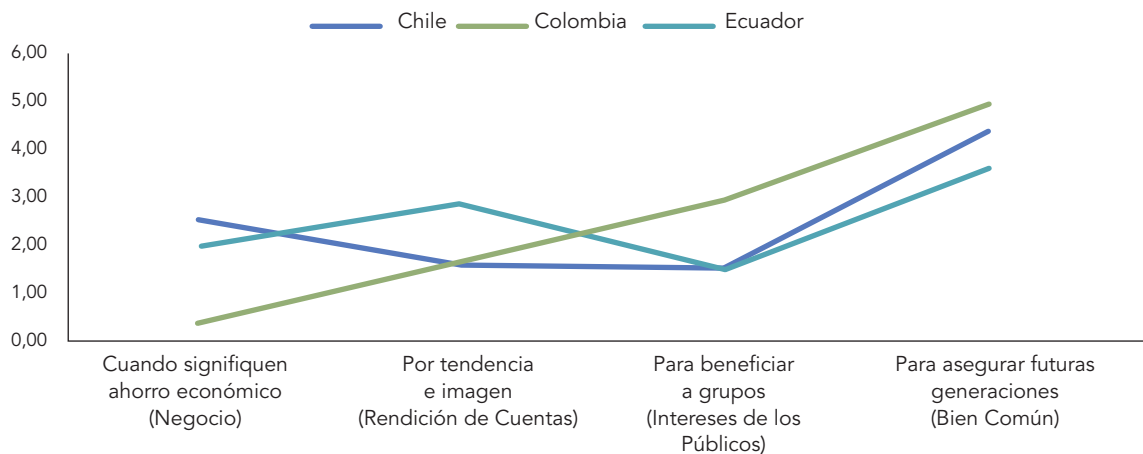
### Variable: Planificación del cuidado ambiental (PCA)

En cuanto a las acciones para cuidar al medio ambiente, no hay diferencias significativas entre

los tres países, pues todas presentan una orientación al Bien Común (figura 9).

**Figura 9**

Planificación del cuidado ambiental



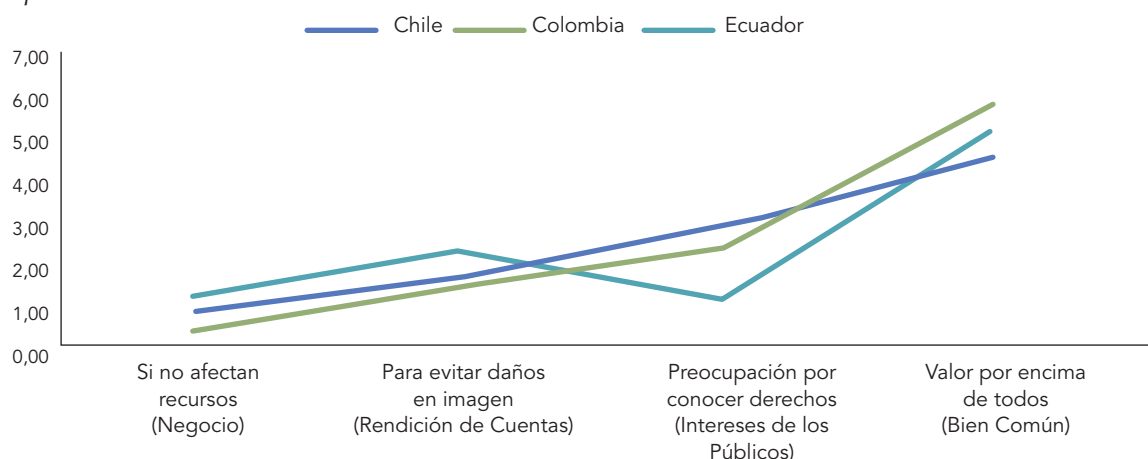
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

**Comentario de encuestado/a:**

La sostenibilidad es parte del ADN de la organización, está considerada como un proceso estratégico, cuenta con un plan ASG, se alinea a la Agenda 2030, las metas 2050, los ODS. Es vital entender que no es solo una arista sino está en la esencia de cómo hacemos industria cuidando de la gente, el negocio y el planeta para estar 100 años más. (informante 66 de organización ecuatoriana).

**Variable: Respeto a los derechos de los demás (RDD)**

Las respuestas de los tres países en la figura 10 muestran una inclinación general hacia el contexto del Bien Común, es decir, conciben al respeto por los derechos de los demás como un valor por encima de todos. En las organizaciones ecuatorianas, en cambio, se observa un acercamiento hacia el contexto Intereses de los Públicos. Este resultado se acerca a la significancia ( $p=0.05$ ).

**Figura 10***Respeto a los derechos de los demás*

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta 2025.

**Discusión**

Este estudio comparativo analizó cómo se configuran las prácticas comunicacionales para la sostenibilidad en las organizaciones de tres países latinoamericanos, a partir de las perspectivas de los profesionales de comunicación y/o sostenibilidad que participaron en la encuesta. Al aplicar un enfoque empírico, se pudo identificar patrones que revelan que, según las respuestas de los encuestados, las organizaciones parecen avanzar en integrar la sostenibilidad y la comunicación en sus estrategias y prácticas, aunque con ciertas diferencias en sus orientaciones. Con este análisis, se procederá a contestar las preguntas de investigación planteadas al inicio del estudio.

**P1: Contextos de comunicación para la sostenibilidad en los que se desenvuelven las organizaciones**

La primera pregunta propuso identificar cuáles son los contextos de comunicación para la sostenibilidad en los que se desenvuelven las organizaciones en estudio. Los datos sugieren que en Chile y Colombia las organizaciones participantes han logrado una mayor cercanía al contexto del Bien Común en cuanto a sus prácticas de comunicación (procesos de comunicación de información, objetivos, estrategias y discurso) y sostenibilidad (planificación de recursos, preservación ambiental y respeto a los derechos de los demás). Esto se ve reflejado en

aquellas respuestas que indican el uso de modelos de comunicación más simétricos y bidireccionales. Las acciones de estos dos países incorporan herramientas diversas de comunicación estratégica para la consecución de objetivos tanto internos como externos, coherentes con lo expuesto por Estanyol *et al.* (2025) sobre la importancia del diálogo con *stakeholders*. En estos diálogos, la sostenibilidad se concibe como parte de la estrategia corporativa y no solo como una herramienta reputacional.

En contraste, las percepciones de los profesionales de las organizaciones ecuatorianas muestran una orientación más marcada hacia el Negocio, el contexto menos evolucionado y que corresponde a patrones de difusión de poca información o solo aquella que es conveniente para la organización. La gestión de comunicación en estas organizaciones muestra señales significativas de estancamiento en este contexto, en donde se enfocan estrategias tradicionales como boletines de prensa, publicidad y marketing de causa que obedecen a los objetivos de reputación. Según Porter y Kramer (2006), este tipo de acciones limita la innovación y la capacidad transformadora de la comunicación para la sostenibilidad.

Al mismo tiempo, las respuestas de los participantes ecuatorianos muestran señales de avances leves hacia el contexto de los Intereses de los Públicos. Este hallazgo viene del énfasis en objetivos empresariales en la comunicación mediante estrategias más tradicionales, y de concebir a la sostenibilidad principalmente como una herramienta para favorecer la imagen y reputación en el contexto de la Responsabilidad Social Corporativa. Si bien se observa un enfoque moderado en cuanto a la planificación ambiental y en el tipo de colaboración brindada a otras entidades, aún persiste una lógica instrumental que retrasa la transición hacia el contexto del Bien Común. Esta observación coincide con lo señalado por autores como Schmeltz (2017) y Weder *et al.* (2021), quienes afirman que una vez que las organizaciones realizan la transición hacia modelos de diálogo más bidireccionales, logran superar un pensamiento de mercadeo para poder crear compromisos verdaderos con la sociedad.

## ***Diferencias y similitudes entre los contextos de comunicación para la sostenibilidad de las organizaciones***

La segunda pregunta aborda las diferencias y similitudes entre los países en estudio. Se encontró que la principal similitud es el reconocimiento de la sostenibilidad como parte de la agenda estratégica y como un compromiso de cumplir con la misión organizacional en la sociedad (Costa-Sánchez y Peñafiel-Saiz, 2024). Se observa además entre las organizaciones participantes una preferencia por dos perfiles idóneos para un comunicador profesional: por un lado, se valora a expertos con conocimientos en el área de publicidad y comunicaciones integradas al marketing y por otro, profesionales con una visión holística de los objetivos de la organización, es decir, comunicadores que buscan coherencia entre el decir y hacer (Oliver-González y Martín-Herrero, 2025).

Sin embargo, mientras que las organizaciones en Chile y Colombia parecen orientarse hacia modelos colaborativos que priorizan el diálogo hacia el Bien Común, en Ecuador se observa un enfoque predominantemente instrumental orientado al Negocio sobre todo en cuanto a estrategias de comunicación y discurso organizacional. Este contraste puede explicarse por factores contextuales como la madurez de los marcos regulatorios, la presión de los *stakeholders* y las diferentes prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en cada país (Bondi y Turnbull, 2025; Overton *et al.*, 2022). Si bien se observa una incipiente planificación ambiental y colaboración con los públicos en este país, todavía persiste una orientación instrumental en la que las acciones para cuidar el medio ambiente nacen porque es tendencia y porque ayuda a fortalecer la reputación organizacional. Esta orientación se acerca a lo planteado por varios autores respecto al potencial de la Responsabilidad Social Corporativa como diferenciador competitivo (Bettiol *et al.*, 2024).

En este contexto, muchas de las acciones ejecutadas bajo la sombrilla de la sostenibilidad son simbólicas y poco profundas, ya que se acercan más a la lógica del *greenwashing*. Tal como lo advierten Porter y Kramer (2006), es-

tas prácticas hacen poco para ganar la confianza pública y obstaculizan el potencial transformador de la comunicación para el bien común.

## Conclusiones

Este artículo, que estudia los modelos para la comunicación de la sostenibilidad, mediante un estudio comparativo entre tres países latinoamericanos (Chile, Colombia y Ecuador), ha permitido encontrar diferencias y similitudes, lo que representa un aporte para empresas de cualquier sector empresarial.

El estudio demuestra una tensión entre dos orientaciones: una dirigida al diálogo y la transformación de los Intereses de los Públicos, y otra a la lógica de mercado y la reputación, es decir, al Negocio. El caso ecuatoriano muestra las limitaciones que acompañan una concepción de la sostenibilidad como recurso instrumental. La comunicación sigue formatos tradicionales y flujos comunicacionales en un solo sentido para mantener el control sobre la información compartida. En ciertos contextos, algunos *stakeholders* son abordados desde una lógica instrumental que enfatiza su condición de consumidores, lo que limita el reconocimiento de su diversidad y capacidad de interlocución durante el proceso de análisis y toma de decisiones organizacionales. Para superar esto, es necesario revisar los canales de comunicación y también las estructuras de poder para redistribuirlos y abrir camino hacia un diálogo social más auténtico.

Aunque el estudio no pretendió analizar los factores contextuales detrás del comportamiento de las organizaciones, son variables importantes para tener en cuenta. En contextos donde la regulación ambiental es débil y la tradición de la Responsabilidad Social Corporativa es incipiente, como en el caso ecuatoriano, las organizaciones suelen tener prácticas comunicacionales más conservadoras y unidireccionales. En contraste, en casos más maduros como los observados en Chile y Colombia, la sostenibilidad forma parte de la misión y los objetivos de la organización; usan canales de comunicación más abiertos y estrategias que van más allá de favorecer el posicionamiento reputacional. Por

lo tanto, se puede concluir que no es suficiente incorporar el discurso sostenible en los medios corporativos; más bien, es necesario transformar la comunicación en una práctica estructural, transversal a la cultura interna y las decisiones estratégicas. Es recomendable revisar de manera más crítica el uso comunicativo de la sostenibilidad, así como desarrollar mejores marcos éticos y normativos para generar mayor coherencia en la toma de decisiones.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos fortalecen el Modelo de Convergencia entre sostenibilidad y comunicación estratégica al demostrar que la transición hacia contextos orientados al Bien Común no responde únicamente a decisiones comunicacionales, sino a condiciones institucionales, regulatorias y culturales que configuran el tipo de diálogo posible. De este modo se amplía la comprensión de los modelos bidireccionales al mostrar que su implementación depende de la madurez del entorno y del reconocimiento efectivo de los *stakeholders* como interlocutores y no solo como públicos de interés estratégico.

En términos prácticos, la investigación sugiere que las organizaciones que permanecen en enfoques instrumentales limitan su capacidad de generar legitimidad sostenida. Resulta necesario fortalecer estructuras internas que promuevan el diálogo, integrar la sostenibilidad en la planificación estratégica y armonizar los planes de comunicación con la evolución del entorno, de manera que toda la organización actúe coherentemente en torno al cumplimiento de sus objetivos y de la triple cuenta de resultados.

La mayor implicación práctica de este estudio es la necesidad de que las organizaciones continúen aunando esfuerzos para tener un mejor diálogo con sus públicos, tener más organizados sus planes de comunicación y de medios, entender la manera cómo evoluciona el entorno para armonizar los planes de comunicación, y hacer que toda la organización trabaje en torno al cumplimiento de los objetivos y de la triple cuenta de resultados.

Entre las principales limitaciones del estudio está su diseño cuantitativo no experimental y transversal. Si bien este permite describir tendencias y diferencias entre los países estudia-

dos, no pretende establecer relaciones causales ya que no analiza la evolución temporal de las prácticas organizacionales. Asimismo, la muestra del estudio, si bien pertinente por contar con grandes organizaciones latinoamericanas, presenta una distribución desigual entre los países analizados (Chile n=27, Colombia n=33 y Ecuador n=15), lo cual limita la identificación de diferencias significativas en algunas variables, especialmente en el caso ecuatoriano, así como la generalización de los resultados. Adicionalmente, al contar con datos auto reportados de informantes clave, los resultados se basan en percepciones individuales sobre prácticas organizacionales y no necesariamente su implementación práctica.

Futuras investigaciones podrían ampliar el tamaño de las muestras e incorporar variables contextuales como marcos regulatorios y estilos de liderazgo para profundizar la explicación de las diferencias y encontrar relaciones causales en las diferentes dimensiones de comunicación para la sostenibilidad.

## Referencias

- Acevedo-Duque, Á., Álvarez-Herranz, A. P. y Artigas, W. (2023). Contribución a la marca país a través de la sostenibilidad de los procesos productivos en Chile: Empresas B Corp. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 253-271.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.05>
- Aguado Moralejo, I., Echebarria Miguel, C. y Barrutia Legarreta, J. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*, 21, 87-110.  
<https://www.redalyc.org/pdf/866/86611886004.pdf>
- Austin, J. E., Reficco, E. y equipo de investigación SEKN. (2005). Aspectos clave de la colaboración. En J. E. Austin et al., *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil* (pp. 29-67). Banco Interamericano de Desarrollo.  
<http://dx.doi.org/10.18235/0012473>
- Barrio-Fraile, E., Enrique, A. M., Freire-Sánchez, A. y Vidal-Mestre, M. (2024). Análisis conceptual del propósito corporativo: sostenibilidad, RSC, ODS y comunicación. *Cuadernos.info*, 59, 251-272.  
<https://doi.org/10.7764/cdi.59.75543>
- Bartlett, J., Tywoniak, S. y Hatcher, C. (2007). Public relations professional practice and the institutionalisation of CSR. *Journal of Communication Management*, 11(4), 281-299.  
<https://doi.org/10.1108/13632540710843904>
- Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo: Ética del individuo en la aldea global*. Paidós.
- Bettiol, M., Buoso, G. y Di María, E. (2024). Sustainability strategies in clusters and the role of communication. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 60(3), 39-54.  
<https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.24.022>
- Bondi, M. y Turnbull, J. (2025). Negotiating the good and bad in CSR reports: Sustainability in the railway sector. *Language & Dialogue*, 15(2), 282-304.  
<https://doi.org/10.1075/ld.00196.bon>
- Carvajal-Ordoñez, V. F., Mosquera Abadía, H. A. y Espinosa, M. T. (2025). Clima laboral como estrategia de desarrollo sostenible en la industria 5.0. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-15.  
<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1955>
- Clow, K. E. y James, K. E. (2014). Marketing scales. En *Marketing scales* (pp. 284-321). SAGE Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781483384726.n10>
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.
- Costa-Sánchez, C. y Peñafiel-Saiz, C. (2024). Comunicación del compromiso social y para la sostenibilidad. Análisis multifocal y tendencias. *El Profesional de la Información*, 33(3), 1-9.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2024.0301>
- Durán González, A. M. y Mosquera López, P. (2016). Correspondencia de los modelos de relaciones públicas a distintos contextos evolutivos de responsabilidad social empresarial. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 5-26.  
<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v6i11.397>
- Durán, A. M., Mosquera, P. y Vega, M. (2017). Analysis of public relations management as a sustainable pillar in Ecuadorian organizations in different contexts. En *Corporate social responsibility and corporate governance* (pp. 199-222). Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/S2043-05232017000011010>

- Eljadue Pérez, I., Mejía Reátiga, C., Zapata Domínguez, Á. y Betancourt Rodríguez, L. (2024). Análisis de la relación sostenibilidad-turismo cultural como motor de desarrollo. *Revista Lasallista de Investigación*, 21(1), 189-208. <https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a11>
- Estanyol, E., Lalueza, F. y Compte-Pujol, M. (2025). Comunicar la responsabilidad social corporativa en la era de la desinformación: Una aproximación a las agencias de relaciones públicas en España. *Palabra Clave*, 28(S1), e28s114. <https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.14>
- Fernández Vallejo, A. M. (2023). Visual strategies of sustainability communication on corporate web-pages: A critical multimodal discourse analysis in the hospitality sector. *Ibérica*, 45, 109-137. <https://doi.org/10.17398/2340-2784.45.109>
- Foladori, G. y Tommasino, H. (2000). El concepto de desarrollo sustentable treinta años después. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 1, 41-56. <https://doi.org/10.5380/dma.v1i0.3056>
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Editorial Gestión 2000.
- Heredia, L. y Sullca-Tapia, J. P. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 926-938. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>
- Ibáñez-Hernández, A., Carretón-Ballester, C. y Papí-Gálvez, N. (2025). Responsibility of the pharmaceutical industry: Sustainability and communication with publics. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 17(1), 61-87. [https://doi.org/10.1386/cjcs\\_00104\\_1](https://doi.org/10.1386/cjcs_00104_1)
- Kim, H., Xu, H. y Rim, H. (2024). 'We care about how you dialogue with your employees': The effects of bottom-up CSR through the lens of dialogic communication. *Journal of Public Relations Research*, 36(3). <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2215886>
- Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental: La reapropiación social de la naturaleza*. Siglo XXI
- Mendoza-Solis, M., García-Alcaraz, J. L. y Sánchez-Ramírez, C. (2025). Influencia del liderazgo transaccional y transformacional en el desempeño social, ambiental y operativo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(30), 311-326. <https://doi.org/10.17163/ret.n30.2025.07>
- Miller, B., Austin, L. y Schulz, M. (2018). Delineating CSR and Social Change: Querying Corporations as Actors for Social Good. *Public Relations Inquiry*, 7(1), 45-61. <https://doi.org/10.1177/2046147X17743544>
- Morillo Sánchez, J. H. (2024). Entropía de la información como barrera comunicacional en la praxis gerencial. *Revista de Investigación Educativa (REDINE)*, 16(2), 79-89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12559333>
- Oliver-González, A. B. y Martín-Herrero, J. M. (2025). Asuntos públicos como herramienta de comunicación e imagen corporativa. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-484>
- Orozco Toro, J. A., Vega, M., Retamal-Ferrada, L., Ávila, C. y Durán, A. M. (2023). Comunicar para el bien común. El enfoque estratégico de la comunicación para la sostenibilidad en Ecuador, Colombia y Chile. *Palabra Clave*, 26(4), e2641. <https://doi.org/10.5294/pacla.2023.26.4.1>
- Overton, H., Harrison, V. y Eng, N. (2022). CSR communication and legitimacy creation. En *The Routledge handbook of corporate social responsibility communication* (pp. 283-295). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003184911-28>
- Pinzón-Castro, S. Y. y Maldonado-Guzmán, G. (2023). Efectos de la cultura sustentable en la RSE y el desempeño financiero en la industria manufacturera. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 191-203. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.01>
- Porter, M. E. y Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92
- Quiles-Soler, C., Carretón-Ballester, C., Lorenzo-Sola, F. y González-Díaz, C. (2025). The 2030 agenda in Spanish universities: Sustainability and its communication. *Revista de Comunicación*, 24(1), 431-454. <https://doi.org/10.26441/RC24.1-2025-3784>
- Roper, J. (2012). Environmental risk, sustainability discourses, and public relations. *Public Relations Inquiry*, 1(1), 69-87. <https://doi.org/10.1177/2046147X11422147>
- Sachs, J. (2016). *La era del desarrollo sostenible*. Planeta.
- Schmeltz, L. (2017). Getting CSR communication fit: A study of strategically fitting cause, consumers and company in corporate CSR communication. *Public Relations Inquiry*, 6(1), 47-72. <https://doi.org/10.1177/2046147X16666731>

- Sedovs, E., Volkova, T. y Ludviga, I. (2025). Sustainable development and strategic management: What is on the horizon in our non-ergodic world? *Sustainable Futures*, 9, e100414. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100414>
- Tchupo, D. E. y Macht, G. A. (2023). Entropy for team communication pattern recognition. *Applied Ergonomics*, 111. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2023.104038>
- Wagner, D. A., Nair, T., Thapa, A. y Kumar, A. (2025). The Gini learning index: A new framework to measure learning inequality across contexts. *International Journal of Educational Development*, 119, 103433. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103433>
- Wedayanti, M. D., Anirwan, Ismail, Rustam, A., Laha, S. H., Idrus, I. A., Baharuddin, T., Rivai, N. I., Haris, A. y Ali, M. (2024). Policy design for sustainable development: A bibliometric study of ecological communications. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(6), 2373-2379. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190635>
- Weder, F. (2024). Sustainability as guiding principle of communicative action: The transformative and transformational potential of corporate sustainability communication as niche construction, a case from the energy sector. *Corporate Communications: An International Journal*. 30(2), 241-259. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2023-0184>
- Weder, F., Krainer, L. y Karmasin, M. (eds.). (2021). *The sustainability communication reader: A reflective compendium*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31883-3>

### Apoys y soporte financiero de la investigación

**Entidad:** Universidad del Azuay

**País:** Ecuador

**Ciudad:** Cuenca

**Proyecto subvencionado:** Liderazgo responsable y su impacto en la comunicación estratégica y la sostenibilidad

**Código de proyecto:** 2025-0142

### Declaración de Autoría - Taxonomía CRediT

Autoras/autor	Contribuciones
Melita Vega	Supervisora del proyecto, metodología, análisis de datos.
Lorena Solange Retamal-Ferrada	Conceptualización, redacción- borrador original.
Jaime Alberto Orozco-Toro	Escritura, revisión y edición: revisión de literatura, introducción, marco teórico.
Caroline Ávila	Escritura, revisión y edición: discusión, conclusiones.

### Declaración de uso de inteligencia artificial

Las autoras y el autor **DECLARAN** que, en la elaboración del artículo titulado: "Modelos de comunicación para la sostenibilidad: un estudio comparativo en Chile, Colombia y Ecuador", no se utilizó inteligencia artificial (IA) en ninguna etapa del proceso.