

## La gestión de relaciones públicas en las empresas con propósito

### The management of public relations in purpose-driven business

María-Belén Barroso<sup>1</sup> | [ORCID ID](#)

[mbelenbarroso@gmail.com](mailto:mbelenbarroso@gmail.com)

Universidad Blas Pascal, Argentina

Juan Carlos Tójar-Hurtado<sup>2</sup> | [ORCID ID](#)

[jc\\_tojar@uma.es](mailto:jc_tojar@uma.es)

Universidad de Málaga, España

Recepción: 10/04/2023 Revisión: 17/05/2023 Aceptación: 26/06/2023 Publicación: 30/06/2023

<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v13i25.801>

#### Resumen

Este trabajo analiza la gestión de relaciones públicas (RP en adelante) en las empresas con propósito que bajo la perspectiva del triple impacto (económico, social y ambiental) configuran el emergente cuarto sector de la economía, donde cohabitan aquellas organizaciones que utilizan el mercado para resolver problemas sociales y ambientales. Para el logro de los objetivos se ha realizado una investigación exploratoria-descriptiva aplicando un cuestionario exhaustivo a 79 empresas con propósito (con y sin certificación *B Corp*) en 27 países. Entre los resultados se destaca que la gestión de las RP se encuentra atravesada por el modelo de motivación mixta ya que implica el cumplimiento de los objetivos organizacionales mientras se procura, al mismo tiempo, ayudar a otros públicos a lograr los propios. Además, la estrategia de comunicación del perfil de identidad se encuentra alineada a la perspectiva del triple impacto ya prefieren asociarse a las características y valores de la comunidad de empresas con propósito identificándose con rasgos tales como como responsables, sostenibles, innovadoras, transparentes, creativas, confiables, inclusivas y dinámicas y diferenciándose de los competidores desde su propósito y generación de impacto social y ambiental positivo contribuyendo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Por último, analizando las áreas de trabajo, los canales e instrumentos de comunicación, es posible inferir que la gestión de las RP responde a las tendencias actuales del campo disciplinar.

**Palabras clave:** Gestión de relaciones públicas, triple impacto, b corps, empresas con propósito, sostenibilidad.

---

<sup>1</sup> María-Belén Barroso es docente de posgrado en la Universidad Blas Pascal de Argentina. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8411-0458>. Contacto principal para la correspondencia editorial.

<sup>2</sup> Juan Carlos Tójar Hurtado es catedrático de universidad en el departamento de Teoría e Historia de la Educación y Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad de Málaga. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4009-0149>.

## Abstract

This research work analyzes the management of public relations (PR from now on) in purpose-driven businesses that, from the triple bottom line perspective (economic, social, and environmental), make up the emerging fourth sector of the economy, where those organizations that use the force of the market to solve social and environmental problems coexist. To achieve the objectives, an exploratory-descriptive research has been carried out by applying an exhaustive questionnaire to 79 purpose-driven companies (with and without B Corp certification) in 27 countries. The most widely used PR management model in triple-bottom-line businesses is that of mixed motive and it is proved by the following results:

- The PR objectives mostly seek to promote negotiation and commitment with multiple publics to find common ground, areas of agreement, integration and a win-win zone. This answers to the 'mixed motive model', which involves the fulfilment of organisational objectives while at the same time attempting to help other publics to reach their own.
- This mixed motive model presents itself as an evolution as it combines the interest in fulfilling organisational objectives of the asymmetric model and in the area of mutual understanding of the bidirectional symmetrical model. It is about businesses that seek to reach mutual comprehension and understanding, but this means that the organisation and the public have to modify their attitudes and behaviors.
- The bi-directionality of the PR management model is reflected in the businesses that believe they are reaching a 'deeper level of affective engagement' and those that seek to reach the maximum level that entails the participation of the publics in organisational activities. What's more, all the publics defined are relevant to the PR function. Nevertheless, one factor that can condition the achievement of the mixed motive model is that the businesses are conversing, or interested in conversing, with their communities of interest above all, and to a lesser degree with their specific publics, their stakeholders and with the public sphere.
- They are creating collaborative spaces to carry out prospective planning processes.

The PR management traversed by a communication strategy of the identity profile that is consistent with the triple bottom line perspective because:

- Businesses prefer to associate with features of the triple bottom-line business community to communicate their institutional profile. They identify as: responsible, sustainable, innovative, transparent, creative, reliable, inclusive, and dynamic (identity traits).
- Among the attributes that differentiate them from their competitors are that: they work with a purpose; they offer high -quality products or services; they generate a positive social and environmental impact; they have an impact model and contribute to the achievement of the Sustainable Development Goals.
- The institutional values that stand out are responsibility, protection, respect, justice (social and environmental), gender equality, honesty, and cooperation.

PR management answers to current trends of in the disciplinary field because among the most significant work areas (communications in digital, social media, and integral marketing; CSR and sustainable development; consultancy/coaching; relationships with the community and internal communication), they highlight those that prioritise the comprehensive vision of PR management, sustainability and the most direct relationship with multiple publics. Nevertheless, transactional communication (the heir of marketing) continues to be significant. On the other hand, the work areas that occupy the least time of PR professionals are those that are: reactive to contexts (crisis communication); utilitarian in their vision of associated image strategies (sponsoring and patronage); or hyper- segmented and somewhat

reductionist of the impact of communication (international communication and financial communication; relationships with investors).

The most relevant channels and instruments for communicating with multiple publics combine trends that pose the progress of virtuality; the most bidirectional perspectives and the revaluing of personalized communication (digital media and social media); online communication via webs, e-mail, intranets; face to face communication; events and online media outlets (newspapers and magazines).

**Keywords:** Public Relations management, triple-bottom-line, B corps, purpose-driven business, sustainability.

### Sumario

1. Introducción y marco teórico. 2. Metodología. 3. Resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias.

### Summary

1. Introduction and theoretical framework. 2. Methodology. 3. Results. 4. Discussion and conclusions. 5. References.

## 1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

La pandemia COVID-19, la invasión a Ucrania y el incumplimiento de los límites planetarios nos colocan en el filo de la cornisa como civilización. Aún hoy, “El Reloj Climático” ubicado en Nueva York, señala que quedan poco más de 7 años para evitar efectos irreversibles del cambio climático, y los informes del IPCC<sup>3</sup> predicen un aumento de 1,5°C en la temperatura media global en los próximos veinte años con consecuencias extremas. En este contexto, la crisis debe convertirse en una oportunidad para que el activismo ciudadano, corporativo y político se fortalezcan y se conviertan en catalizadores del cambio. Es urgente profundizar el compromiso social y ambiental para movilizar alternativas a la emergencia global.

Aquí es donde converge, desde hace poco más de una década, una comunidad de negocios que está desarrollando una genética económica sostenible que emerge con fuerza en el cuarto sector de la economía. Se trata de aquellas organizaciones híbridas que respondiendo a modelos empresariales (sector privado) se ocupan de buscar el bien común (sector público y tercer sector) (Sabeti, 2011; CGC-Center for the Governance of Change, 2019). Estas a su vez se enmarcan en la perspectiva del triple impacto acuñada por Elkington en 1997 y en el modelo de empresas con propósito o de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (SBIC) respondiendo al nuevo marco regulatorio que entró en vigor en junio de 2022 en España<sup>4</sup>. Un ejemplo de este tipo de empresas, son las *B Corps*, *Certified B Corporations* o Empresas B. Las cuales han obtenido un sello a partir de evaluar rigurosamente sus impactos en 5 áreas:

---

<sup>3</sup> IPCC (2022). Naciones Unidas. Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Consultado por última vez el 1 de abril de 2023. Disponible en <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/>

<sup>4</sup> En junio de 2022 entró en vigor el reconocimiento legal de las Empresas con Propósito en España incorporado, a través de una enmienda transaccional, en la Ley Crea y Crece. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-15818>

gobernanza, trabajadores/as, clientes/as, comunidad y el medioambiente (Honeyman y Jana, 2022).

Estas transformaciones en los modelos corporativos están (o deberían estar) generando cambios en la planificación, gestión y evaluación de las relaciones públicas<sup>5</sup>. De hecho, la comunidad académica lleva un tiempo realizando aportes en torno a la innovación aplicada a una comunicación estratégica capaz de apuntalar el bien común a partir de por ejemplo: el modelo de gestión de las RP denominado “de motivación mixta” que procura la consecución de intereses comunes en una zona de “ganar-ganar” (Grunig, 2013); la evolución de los niveles de *engagement* hacia la participación activa de múltiples públicos en el devenir organizacional (Yousuf, 2018; Yang, 2018); el avance del decir o *storytelling* al hacer o *storydoing* (Capriotti, 2009); o el análisis y seguimiento de tendencias que responden a los diversos contextos y perfiles para la selección de mensajes, canales y estrategias más resilientes, sostenibles y efectivas para la comunicación del perfil organizacional, para el fortalecimiento de los vínculos y para la aceleración del impacto positivo de las empresas en las personas y el planeta (Moreno et al., 2017; Tench et al., 2017). También hay aportes interesantes en la línea de relaciones públicas y sostenibilidad como los de Barroso, et. al. 2023; Jiménez-Marín (2021) y Ferrari & Durán (2019).

Desde esta premisa, el presente estudio procura analizar de qué manera se gestionan las RP en las empresas con propósito que bajo la perspectiva del triple impacto (económico, social y ambiental) configuran el emergente cuarto sector de la economía.

Teóricamente, partimos del supuesto de que la gestión de RP en empresas con propósito configura un conjunto de actividades y procesos innovadores atravesados por una perspectiva o modelo de motivación mixta y una estrategia de comunicación basada en los atributos del perfil de identidad que más se alinean a la perspectiva del triple impacto. En esta línea, tomamos el conjunto de conceptualizaciones más relevantes respecto de las variables que forman parte de la investigación:

a) La evolución de los modelos de gestión de las relaciones públicas hacia el bien común (Grunig, 2013; Aitken-Turff y Jackson, 2006; Murphy, 1991). Una mezcla del tercer (asimétrico bidireccional) y cuarto modelo (simétrico bidireccional) de Grunig y Hunt (2000); también conocido como simétrico de motivación mixta (Dozier et al., 1995) o de entendimiento mutuo (Otero-Alvarado, 2002). Para Tench et al. (2017), las RP son un puente entre la gestión estratégica y las necesidades e intereses de las partes (Comparative excellence framework for communication management).

b) *Engagement*: escucha activa y diálogo genuino: Yousuf (2018) lo define como el acto de interacción intencionada entre dos o más actores -desde individuos hasta instituciones- que están dispuestos a intercambiar recursos para alcanzar un beneficio mutuo. Erickson (2008) propone tres niveles: cognitivo y afectivo (emocional) básico; compromiso afectivo más

---

<sup>5</sup> En la presente investigación utilizaremos el término “relaciones públicas” o la sigla “RP” de manera indistinta para referirnos a este campo de estudio y a la profesión que también se denomina “comunicación estratégica”, “comunicación organizacional”, etc. La decisión se justifica tomando como referencia la denominación que lleva la principal asociación europea de investigación y educación en el tema: European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA).

profundo; y participación. Además, Tofler (1980) nos habla del concepto de “prosumidor/a” como un sujeto empoderado, capaz de asumir simultáneamente los roles de productor y consumidor de contenidos (Ruiz-Muñoz y Ruiz-Mora, 2018; Islas, 2010). Macnamara (2016) propone un diálogo genuino sobre las habilidades y expectativas mutuas; también para rendir cuentas del desempeño (Zadek y Hummels, 1998) y para profundizar en los valores compartidos entre la organización y los múltiples grupos de interés: públicos específicos y generales (stakeholders), comunidades de interés y esfera pública (Míguez-González, 2010).

c) Comunicación del perfil de identidad, estrategias, actividades, área de trabajo, canales e instrumentos. Partimos de un contexto de “infoxicación” (Carranza et al., 2020), saturación de mensajes y la “hipermediatización” de la realidad (Capriotti, 2010) lo que obliga a las organizaciones a enfrentar el gran desafío de ser identificadas, diferenciadas y preferidas por sus públicos (Chaves, 2005; Capriotti, 2009) a partir del reflejo intencionado (comunicación) de sus rasgos identitarios, atributos y valores diferenciales. Respecto de las áreas de trabajo, podemos abordarlo desde los perfiles: técnicos o estratégicos (Berkowitz y Hristodoulakis, 1999; Dozier, 1984). Por su parte, Wilcox et al. (2012) detallaron un listado de acciones o actividades clave, en constante transformación (Verhoeven y Verčič, 2017) sobre las que ha profundizado el *European Communication Monitor* y el *Latin American Communication Monitor* (Zerfass, et al., 2020; Moreno et al., 2019; Álvarez-Nobell, et al. 2021) y que utilizamos en la investigación. En el caso de los canales e instrumentos, el auge de internet ha sembrado el “caos” (Plowman et al., 2015) que implican las nuevas dinámicas conversacionales poniendo en vigencia nuevamente la definición de público latente y difuso (Grunig y Hunt, 1984; Esman, 1972). Para Capriotti (2009) los canales para comunicarse y relacionarse pueden ser los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo. Para la investigación, al igual que con las áreas de trabajo tomamos los aportes de Zerfass et al., (2007) y Moreno et al., 2017.

## 2. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene por objetivo general analizar la gestión de RP en empresas con propósito. De allí se desprenden los siguientes objetivos específicos (OE):

OE1: Indagar sobre el modelo de gestión predominante en este tipo de empresas.

OE2: Explorar el nivel de *engagement* que se considera estar alcanzando con sus públicos.

OE3: Conocer la o las estrategias utilizadas para comunicar el perfil institucional.

OE4: Analizar los rasgos identitarios, atributos competitivos y valores institucionales más importantes para definir y comunicar el perfil de identidad de la empresa.

OE5: Identificar cuáles son las áreas de trabajo, canales e instrumentos más relevantes para comunicarse con múltiples públicos.

Además, se enunció la siguiente hipótesis: las actividades y procesos que caracterizan a la gestión de las RP se encuentran atravesados por el modelo de motivación mixta; por una estrategia de comunicación con perfil de identidad alineada a perspectiva del triple impacto y por las tendencias del campo disciplinar de las RP en la actualidad.

Tabla 1. Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Autores/as</i>
Gestión de RP	Modelo de gestión de RP	Tipo de modelo	Según la empresa responda al modelo Agente de prensa/ <i>publicity</i> ; información pública; asimétrico bidireccional; simétrico bidireccional o motivación mixta.	<i>Grunig, 2013; Laskin, 2009; Xifra-Triadú, 2000; Murphy, 1991; Grunig y Hunt, 1984.</i>
		<i>Engagement</i>	Percepción respecto al nivel de <i>engagement</i> alcanzado por la empresa y nivel de conversación con los múltiples públicos.	<i>Yousuf, 2018; Yang, 2018; Moreno et al., 2017; Zerfass et al., 2017; Macnamara, 2016; Míguez-González, 2010; Erickson, 2008; Zadek y Hummels, 1998.</i>
	Actividades y procesos	Comunicación del perfil organizacional	Estrategia de comunicación del perfil institucional; rasgos identitarios; atributos competitivos y valores institucionales.	<i>Capriotti, 2009.</i>
		Áreas de trabajo	5 áreas principales de trabajo para la función de RP.	<i>Moreno et al., 2017; Tench et al., 2017.</i>
		Medios y canales	Nivel de relevancia de medios y canales de comunicación	<i>Moreno et al., 2017; Tench et al., 2017.</i>

Fuente: elaboración propia.

El tipo de investigación fue cuantitativa, exploratoria-descriptiva. El muestreo fue no probabilístico combinando las tipologías: intencional y juicio de expertos/as (Etikan & Bala, 2017) y bola de nieve (Atkinson & Flint, 2001). Primero contactamos a CEOs y profesionales que desarrollan funciones de relaciones públicas en empresas de triple impacto, lo que nos permitió llegar a otros y así sucesivamente, hasta alcanzar la muestra suficiente. Este tipo de muestreo ha requerido realizar un filtrado exhaustivo en la selección de los casos válidos de estudio:

- 42 respuestas de CEOs (66 %) con funciones de comunicación, directores/as, responsables o jefes de unidad de comunicación
- 37 profesionales que forman parte de los equipos como consultores/as o desempeñan funciones de comunicación.

Un 79 % son mujeres, con una experiencia inferior a 5 años (60 %) y con una edad media de 40 años. Además, el 42 % tiene un grado universitario y el 51 % también un título de máster.

En consecuencia, a través de la técnica de la encuesta se analizaron 79 empresas (que facturan menos de 500.000\$ al año) del llamado cuarto sector (empresas de triple impacto, *B Corps* o Empresas B, *Benefit Corporations* o Sociedades BIC y empresas tradicionales en transición) de 27 los países (35 de Latinoamérica; 11 de Norteamérica; 24 de Asia y del resto del mundo). Un total de 52 % de las mismas estaba certificada como B Corps.

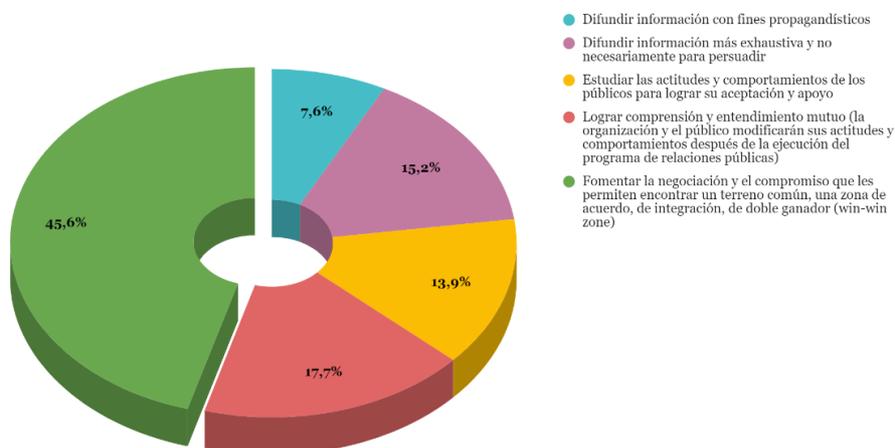
El trabajo de campo se realizó entre marzo y julio de 2020 y consistió en un cuestionario de 42 interrogantes (inglés y español) a partir de las variables de estudio definidas (tabla 1). Se utilizaron la plataforma Qualtrics (CoreXM) para la recolección y el *software* SPSS (2017) para el análisis estadístico de los datos.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas

Se observa que el 45,6 % de las empresas que participaron del estudio afirmaron que los objetivos de RP procuran mayormente fomentar la negociación y el compromiso con múltiples públicos para encontrar un terreno común, de doble ganador/a (*win-win zone*). Entonces podríamos inferir que cerca de 1 de cada 2 empresas plantean sus objetivos desde el "modelo de motivación mixta" (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas



Fuente: elaboración propia.

A este porcentaje podríamos sumarle el 17,7 % de empresas que, si bien no responden a la definición del modelo de motivación mixta, sí se acercan al "simétrico bidireccional".

En un escalón más bajo, el 13,9 % de las empresas encuestadas apuntaron que los objetivos de comunicación procuran persuadir a los públicos para que se apropien de las creencias organizacionales y las asuman como propias. En concreto, buscan estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos para lograr su aceptación y apoyo y, por lo tanto, estamos hablando del "modelo asimétrico bidireccional". Aquí el o la profesional de RP utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará para poder modificar su comportamiento en por de los objetivos organizacionales.

Respecto a los modelos asimétricos y unidireccionales que no priorizan el entendimiento mutuo, el 15,2 % de las empresas señaló que sus objetivos comunicacionales pretenden difundir información exhaustiva y no necesariamente para persuadir (modelo de información pública) y el 7,6 % continúa informando con fines propagandísticos sin generar diálogo con los públicos (modelo agente de prensa).

### 3.2. Nivel de *engagement* que se considera estar alcanzando con sus públicos

El estudio demuestra que el 58,2 % de las empresas considera estar logrando un “nivel de *engagement* afectivo más profundo” que implica compromiso emocional positivo que supera el simple agrado o la atracción. En concreto, los/las profesionales señalan que los públicos están hablando bien de la empresa a otras personas (ej. compartiendo posteos en redes sociales, recomendando productos o servicios, etc.). Con lo cual, podemos inferir que el compromiso se traduce en sentimientos como entusiasmo, emoción, orgullo y/o pasión (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Nivel de *engagement* percibido



Fuente: elaboración propia.

El 41 % de las empresas también considera que los públicos se informan ellos mismos sobre las acciones de la organización (visitan el sitio web, siguen redes sociales, instalan *apps*, participan de eventos, se suscriben a *newsletters*) y el 36,7% perciben que los públicos se comunican activamente con la organización o dan *feedback* (escriben e-mails, interactúan en redes sociales, responden cuestionarios). Si bien estos dos corresponden al primer peldaño en los niveles de *engagement* ("nivel cognitivo y afectivo básico"), aquellas empresas que llegan a la cima deben atravesarlo.

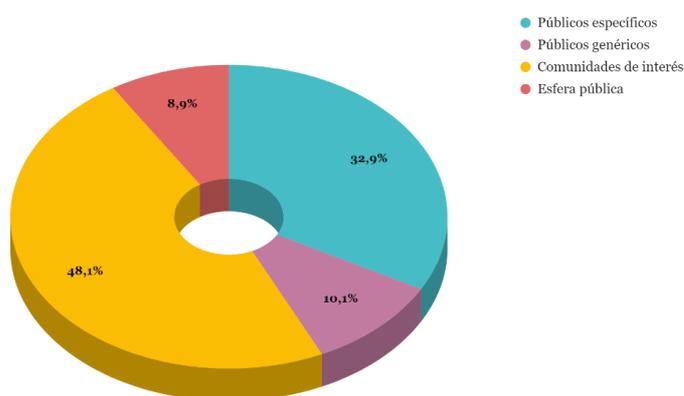
Entre un 20 % y un 30 % de las empresas afirman alcanzar el "nivel de participación" ya que sus públicos se convierten en apoyos institucionalizados (ej. como miembros de una comunidad de marca) y/o trabajan juntamente con la organización (por ej., participan en grupos o diálogos de *stakeholders* o se ofrecen como voluntarios/as).

Solo el 8,9 % de las empresas señalaron que han logrado el nivel más elevado de *engagement* donde la participación avanza a la influencia en la toma de decisiones de la organización por parte de los públicos (ej. como miembros de comités asesores, juntas directivas, etc.). Si bien el dato llamativo es que aún existe un casi 9 % de empresas que afirman no estar alcanzando

ningún nivel de compromiso con sus públicos, a partir de los resultados podemos seguir confirmando que las empresas de triple impacto analizadas se acercan a modelos simétricos bidireccionales.

Ahora bien, otro factor que se ha identificado como fundamental para la gestión de *engagement* (y de RP) es el diálogo genuino. Por ello, le preguntamos a los/las profesionales que fueron parte del estudio con cuál de los múltiples públicos (públicos específicos, *stakeholders*, comunidades de interés y esfera pública) consideran que están preferentemente conversando o tendrían interés en hacerlo (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Nivel de conversación o de interés de generarla con múltiples públicos



Fuente: elaboración propia.

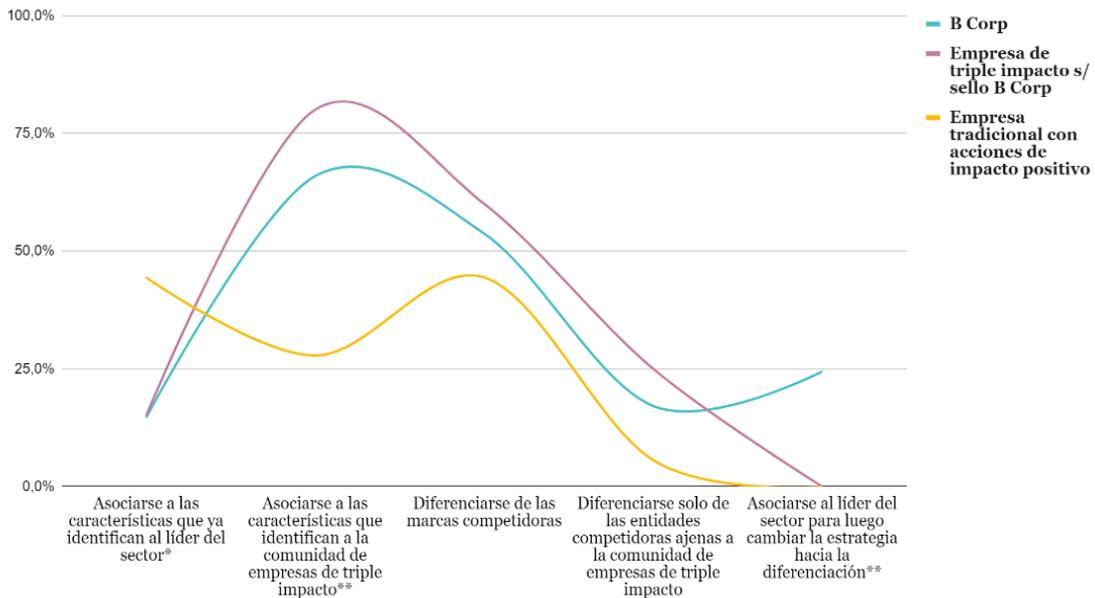
Los resultados del análisis demuestran que las empresas encuestadas están conversando o interesadas en conversar sobre todo con sus comunidades de interés (48,1 %) y sus públicos específicos (32,9 %). Solo el 10,1 % ha enfocado su interés en los *stakeholders* y el 8,9 % en la esfera pública.

### 3.3. Estrategias utilizadas para comunicar el perfil institucional

El análisis de los datos recolectados indica que (ver gráfico 4):

- Las *B Corps* (un 65,9 %) y las empresas de triple impacto sin sello B Corp (un 80 %) optan en su mayoría por generar acciones que les permitan asociarse a las características que identifican a la comunidad de marcas de impacto socioambiental positivo. En segundo lugar, por nivel de adhesión, estas empresas prefieren diferenciarse de las marcas competidoras (el 53,7 % de las *B Corps* y el 60 %, sin sello B Corp).
- El 44,4 % de las empresas tradicionales que realizan acciones de triple impacto eligen asociarse a las características que ya identifican al líder del sector y el mismo porcentaje busca diferenciarse de las marcas competidoras.
- El 24 % de las *B Corps* fueron las únicas que seleccionaron la opción que se aproxima a la estrategia mixta, es decir, buscan asociarse al líder del sector para luego cambiar la estrategia hacia la diferenciación.

Gráfico 4. Estrategia de posicionamiento identitario



Fuente: elaboración propia.

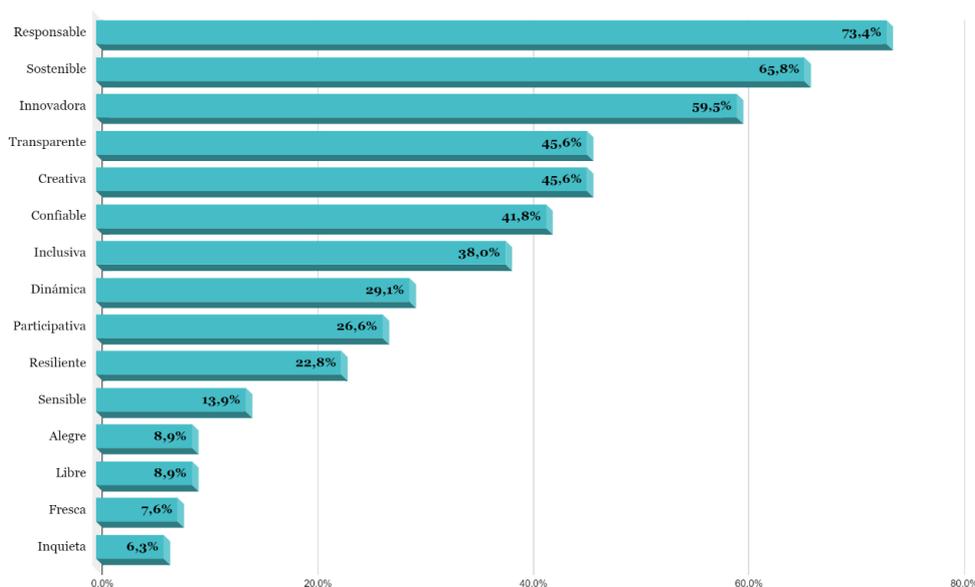
Estos resultados nos permiten confirmar, por ejemplo, que las empresas B Corp se caracterizan y consideran beneficioso ser parte de una comunidad de organizaciones que comparten los mismos valores fundamentales y confluyen en el Cuarto Sector de la economía. A su vez, que esta opción también sea la más elegida por aquellas empresas que no han certificado como B Corp, nos dice que es una tendencia que podría estar permeando en todo el ecosistema de triple impacto (incluso el 28 % de las empresas tradicionales con acciones de impacto positivo se sumaron a esta estrategia).

### 3.4. Rasgos, atributos y valores institucionales

#### Rasgos de personalidad

Los datos muestran que, del total de empresas, el 73,4 % se definen como responsables; el 65,8 % sostenibles; el 59,5 % innovadoras; el 45,6 % transparentes y creativas y el 41,8 % confiables. A su vez, entre el 30 % y el 40 % también se definió como inclusiva y dinámica (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Rasgos de personalidad más relevantes

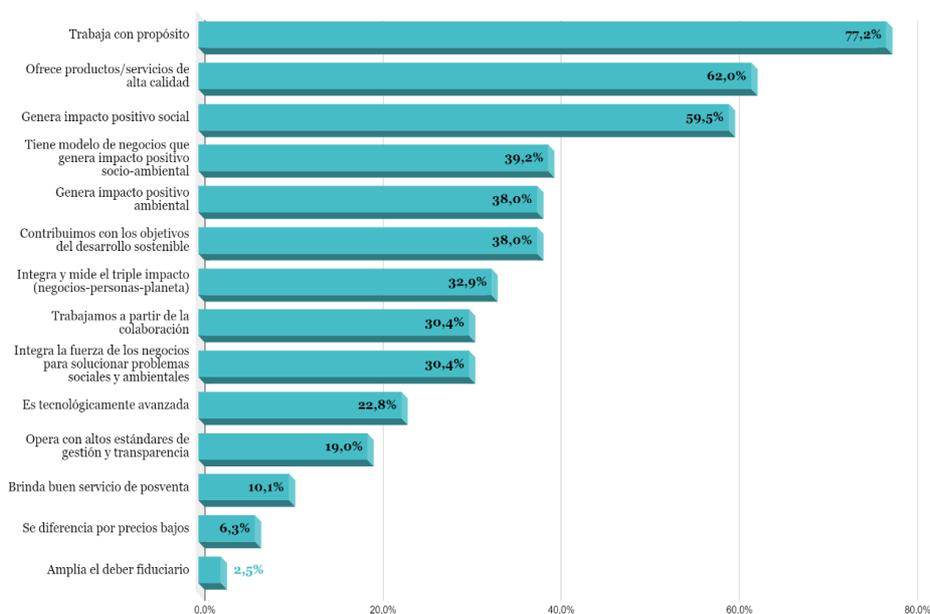


Fuente: elaboración propia.

### Atributos competitivos

Los datos muestran que el 77,2 % de las organizaciones procuran diferenciarse por trabajar con propósito; el 62 % también asegura que lo hace ofreciendo productos o servicios de alta calidad; el 59,5 % añade que genera impacto social positivo socioambiental; el 49,2 % apunta a contar con un modelo de impacto y, en definitiva, el 38 % considera estar contribuyendo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Atributos competitivos más relevantes



Fuente: elaboración propia.

Otros datos para destacar:

- Solo el 38 % de las empresas cree diferenciarse por contribuir al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Además, entre un 30 % y un 40 % se diferencian por integrar y medir el triple impacto; usar la fuerza de los negocios para resolver problemas socioambientales y trabajar colaborativamente.
- Solo el 6,3 % apuntaron diferenciarse por precios bajos, lo cual seguramente se debe a que gran parte de los procesos alineados a la sostenibilidad implican mayores inversiones y se traducen en precios finales más elevados.
- Solo el 2,5 % de las empresas se diferencia por ampliar el deber fiduciario.

En definitiva, estos resultados se muestran las características y las estrategias que las empresas encuestadas propician: tienen un propósito que supera el logro de beneficios económicos; se comprometen a seguir aumentando su desempeño socioambiental y desarrollan acciones alineadas al cumplimiento de principios éticos y a la búsqueda del bienestar de las personas y el planeta.

### Valores institucionales

El análisis de los resultados del estudio señala que entre las empresas encuestadas se destacan los siguientes valores: *responsabilidad y protección; respeto, justicia y equidad de género; honestidad y cooperación.*

### **3.5. Áreas de trabajo, canales e instrumentos**

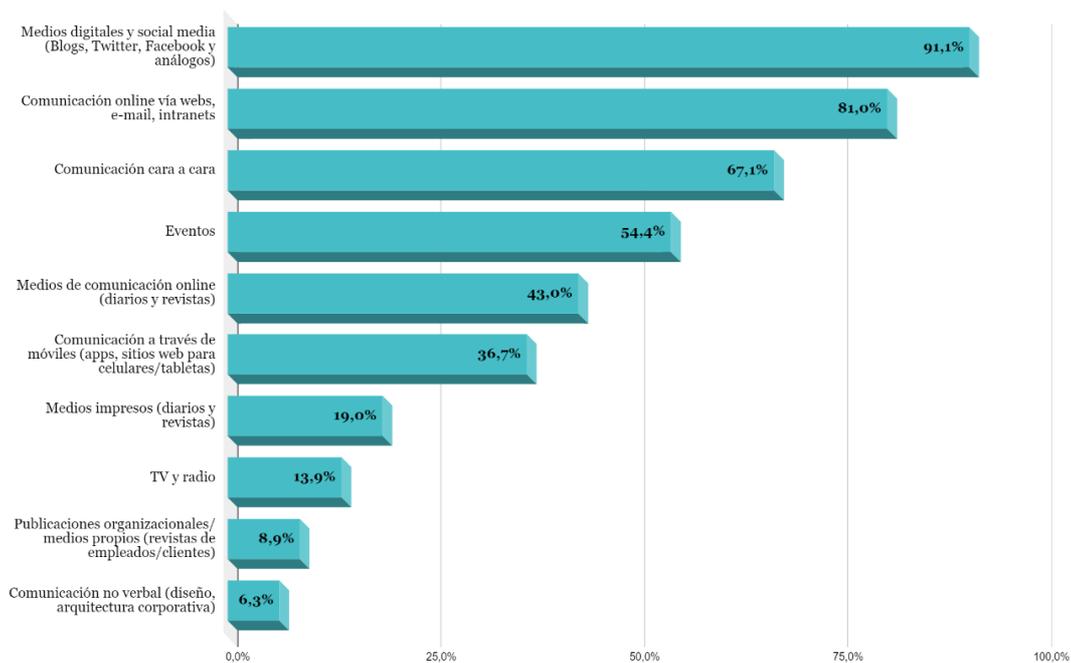
Los resultados ponen de manifiesto que los/las profesionales ocupan su tiempo en (ver gráfico 7):

- "Marketing, marca, comunicación con consumidores/as" y "comunicación online, social media" (55,7 %). Con lo cual, vemos que se prioriza la comunicación sobre todo digital, que combina actividades diseñadas para vender un producto, servicio o idea con acciones para el posicionamiento de la marca y la generación de vínculo con consumidores/as. Este dato se alinea con la relevancia otorgada al área de impacto "clientes/as" (con una media de 4.39 puntos sobre 5) y a los públicos específicos (que también incluye a clientes/as (media = 4,2), para la formulación de objetivos comunicacionales.
- "Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible" (44,3 %). Que casi 1 de cada 2 profesionales dediquen mayor tiempo a la comunicación alineada a la sostenibilidad confirma el perfil de este tipo de empresas cuya característica más representativa (68,4 %) es la búsqueda de optimización del desempeño socioambiental.
- "Comunicación en general" (36,7 %). Aquí se ubican los/las profesionales que dentro de sus actividades de comunicación incluyen al resto de opciones sin una preferencia determinada desde una visión más integral.
- "Consultoría, asesoramiento, coaching, gestión de cuentas de clientes/as clave (internamente/externamente)" y "Relaciones con la comunidad" (32,9 %). Estos resultados se relacionan, por ejemplo, con que cerca del 50 % de las empresas ya

habían destacado el rol asesor de la función de RP y con los casi 4 puntos que marcaron la relevancia que tienen para la gestión de RP las comunidades de interés.

- "Comunicación interna, gestión del cambio" (30,4 %). Este dato se aproxima a la relevancia otorgada al área de impacto "trabajadores/as" (con una media de 4.23 puntos sobre 5 y a los públicos específicos, que a su vez incluyen a este segmento (media = 4,2), para la formulación de objetivos de comunicación.

Gráfico 7. Principales áreas de trabajo



Fuente: elaboración propia.

Tres datos llamativos:

- Solo el 5,1 % de las empresas reconoce dentro de las 5 áreas de trabajo más significativas a la comunicación de crisis.
- Únicamente el 6,3 % se ocupa de cuestiones relacionadas a patrocinio y mecenazgo. Este último punto puede relacionarse con que, de acuerdo con el perfil de estas empresas, las acciones de sostenibilidad superan a las clásicas acciones filantrópicas.
- El 8,9 % se ocupa preferentemente de la comunicación financiera y la relaciones inversionistas, lo que confirma una gestión de relaciones que se distribuye en múltiples públicos y se aleja de la perspectiva de la primacía de los grupos accionistas.

Respecto de los canales e instrumentos más relevantes para comunicarse con múltiples actores desde la función de RP. El análisis de los datos recabados muestra que (ver gráfico 8), el 91,1 % de las empresas se comunican por medio de redes sociales (Twitter, Facebook y análogos); el 81 % lo hace a través de webs, e-mail, intranets y el 43 % utilizando medios tradicionales de comunicación online (diarios y revistas). Lo cual se alinea al área de trabajo "comunicación online" destacada como principal en la pregunta anterior.

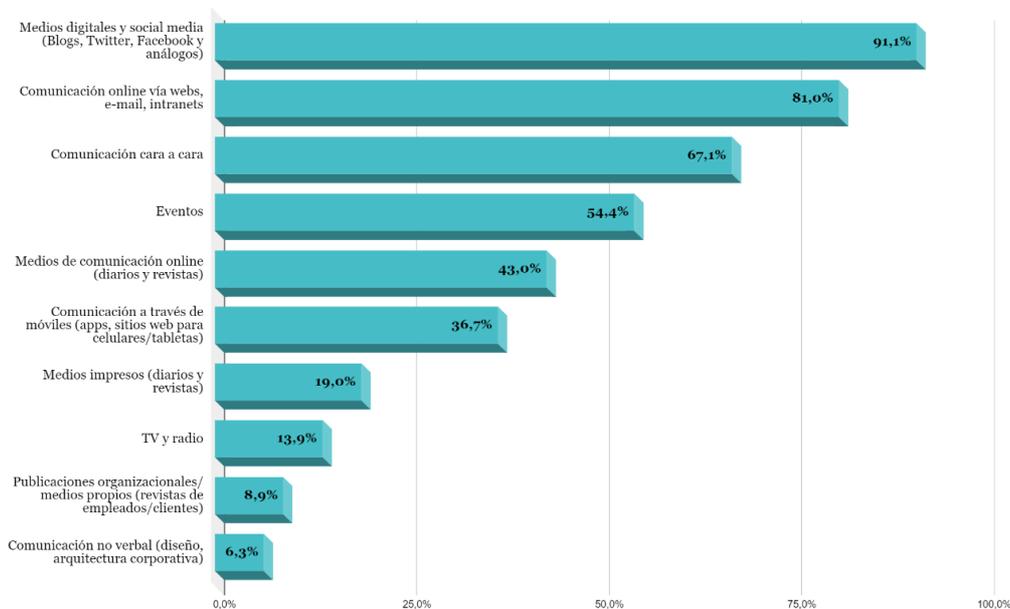
Un dato para destacar es que casi el 67,1 % de las empresas priorizan la comunicación "cara a cara". Lo cual reivindica el valor interpersonal de la comunicación.

El 54 % resalta a los eventos como canal estratégico para la vinculación con sus públicos, aunque el 26,6 % manifestaron anteriormente que el área de trabajo "eventos" se encuentra dentro de las 5 principales. Este tipo de canales prioriza el desarrollo del vector transversal y el diálogo social y conversacional.

La tendencia que desplaza los medios tradicionales para priorizar los digitales modernos parece confirmarse, ya que solo el 19 % de las empresas coloca en el "top five" a los medios impresos y el 13,9 %, a la TV y radio.

Los canales menos empleados son las publicaciones organizacionales/medios propios (8,9 %) y la comunicación no verbal (diseño y arquitectura corporativa) en un 6,3 %.

Gráfico 8. Canales e instrumentos de comunicación más relevantes



Fuente: elaboración propia.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El análisis de los datos obtenidos demuestra que alrededor de la mitad de las empresas que formaron parte del estudio están gestionando las RP desde el modelo de motivación mixta, un enfoque híbrido en el que empresa y públicos buscan soluciones comunes aceptables y beneficiosas. En su mayoría las empresas entienden a las RP desde una perspectiva simétrica y bidireccional, dejando solo una porción menor para los modelos asimétricos y unidireccionales que pretenden solo difundir información exhaustiva (modelo de información pública) o persuadir con fines propagandísticos sin generar diálogo con los públicos (modelo agente de prensa).

El modelo desde el cual se gestionan las RP debería, por ejemplo, reflejarse en cuestiones como el nivel de *engagement* y de conversación que la empresa está logrando con sus públicos. Los niveles mostrados marcan un *engagement* afectivo más profundo que involucra el compromiso emocional positivo y supera el simple agrado o la atracción hacia la marca. A su vez, a nivel de *conversación*, se destaca el interés puesto en conversar sobre todo con las comunidades de interés y sus públicos específicos. Lo cual se relaciona con la relevancia que anteriormente les habían otorgado a dichos actores para la definición de objetivos de RP.

Por su parte, los datos recopilados muestran que una mayoría de las empresas que forman parte del cuarto sector eligen destacar las características que los identifican como parte de esta comunidad para comunicar su perfil institucional. Este resultado respalda la idea de que pertenecer a una comunidad de organizaciones con valores compartidos es una ventaja para este tipo de empresas.

En efecto, respecto de la hipótesis de trabajo propuesta, la misma ha sido validada por los casos de estudio ya que:

El modelo de gestión de las RP mayormente utilizado en las empresas de triple impacto es el de motivación mixta. Las principales conclusiones del estudio así lo señalan:

- Los objetivos de RP procuran mayormente fomentar la negociación y el compromiso con múltiples públicos para encontrar un terreno común, una zona de acuerdo, de integración, de doble ganador/a (*win-win zone*). Lo cual responde al "modelo de motivación mixta" que implica el cumplimiento de los objetivos organizacionales mientras se procura, al mismo tiempo, ayudar a otros públicos a lograr los propios.
- Este modelo de motivación mixta se plantea como una evolución ya que combina el interés por el cumplimiento de objetivos organizacionales del modelo asimétrico y por la zona de entendimiento mutuo del modelo simétrico bidireccional. Se trata de empresas que procuran alcanzar la comprensión y el entendimiento mutuo, pero ello implica que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos.
- La bidireccionalidad del modelo de gestión de las RP se refleja en las empresas que consideran estar logrando un "nivel de *engagement* afectivo más profundo" y las que buscan alcanzar el máximo nivel que implica la participación de los públicos en las actividades organizacionales. Además, todos los públicos definidos resultan relevantes para la función de RP. Sin embargo, un factor que puede condicionar el logro del modelo de motivación mixta es que las empresas están conversando o interesadas en conversar sobre todo con sus comunidades de interés y en menor medida, con sus públicos específicos, sus stakeholders y con la esfera pública.
- Se están creando espacios colaborativos para llevar adelante procesos de planificación prospectiva.
- La gestión de RP se encuentra atravesada por una estrategia de comunicación del perfil de identidad coherente con la perspectiva de triple impacto ya que:
- Las empresas de triple impacto prefieren comunicar su perfil institucional asociándose a las características de la comunidad a la que pertenecen.
- Entre los rasgos identitarios que se destacan se encuentran la responsabilidad, la sostenibilidad, la innovación, la transparencia, la creatividad, la confiabilidad, la inclusión y la dinamicidad.

- Además, se diferencian de sus competidores por trabajar con un propósito, ofrecer productos o servicios de alta calidad, generar un impacto social y ambiental positivo, contar con un modelo de impacto y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- En cuanto a los valores institucionales, se resaltan la responsabilidad, la protección, el respeto, la justicia social y ambiental, la equidad de género, la honestidad y la cooperación.

La gestión de las RP responde a las tendencias del campo disciplinar en la actualidad porque entre las áreas de trabajo más significativas (comunicaciones de: marketing, digital y social media, e integral; RSC y desarrollo sostenible; consultoría/coaching; relaciones con la comunidad y comunicación interna) destacan aquellas que priorizan la visión integral de la gestión de RP, la sostenibilidad y el relacionamiento más directo con múltiples públicos. Sin embargo, la comunicación transaccional (heredera del marketing) sigue siendo significativa.

Por otra parte, las áreas de trabajo que menor tiempo ocupan a los/las profesionales de RP son aquellas: reactivas a los contextos (comunicación de crisis); con una visión utilitarista de las estrategias de imagen asociada (patrocinio y mecenazgo); o hiper segmentadas y un tanto reduccionistas del impacto de la comunicación (comunicación internacional y comunicación financiera; relaciones con inversores).

Los canales e instrumentos más relevantes para comunicarse con sus múltiples públicos combinan las tendencias que plantean el avance de la virtualidad; las perspectivas más bidireccionales y la revalorización de la comunicación personalizada (medios digitales y social media); comunicación online vía webs, e-mail, intranets; comunicación cara a cara; eventos y medios de comunicación online (diarios y revistas).

## 5. REFERENCIAS

Álvarez-Nobell, A.; Molleda, J. C.; Moreno, A.; Athaydes, A.; Suárez-Monsalve, A. M. & Herrera, M. (2021). *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID-19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias. Resultados de una encuesta en 20 países*. Bruselas: EUPRERA.

Aitken-Turff, K., & Jackson, P. (2006). Mixed motivation public relations: A model for ethical and effective practice. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-135. <https://doi.org/10.1108/13632540610656130>

Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33(1), 1-4.

Barroso M. B., Castillo-Esparcia A. & Ruiz-Mora, I. (2023). La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), pp. 27-42. <https://doi.org/10.5209/esmp.80708>

Berkowitz, D., & Hristodoulakis, G. (1999). The roles of public relations practitioners in the United States and Greece. *Journal of Public Relations Research*, 11(1-2), 3-31. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1101&2\\_2](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1101&2_2)

- Capriotti, P. (2009). *La comunicación empresarial en la sociedad de la información*. Ariel.
- Capriotti, P. (2010). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (7th ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Carranza, R., López, S., & Vázquez, G. (2020). *Imagen y reputación en la gestión de relaciones públicas*. En L. García (Ed.), *Gestión de relaciones públicas* (pp. 47-63). Barcelona: UOC.
- CGC-Center for the Governance of Change (2019). *Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica*, Madrid: Center for the Governance of Change, IE University. <https://bit.ly/3taDcBb>
- Chaves, N. (2005). El estudio de la comunicación organizacional en América Latina: Temas emergentes [The study of organizational communication in Latin America: Emerging themes]. *Razón y Palabra*, 42.
- Dozier, D. M. (1984). The communication excellence perspective on public relations measurement. *Public Relations Review*, 10(1), 1-24. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(84\)90059-8](https://doi.org/10.1016/0363-8111(84)90059-8)
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Routledge.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Erickson, T. (2008). The Relationship Between Engagement and Performance: Moving Beyond the Motivational Myth. *American Journal of Business Education*, 1(3), 1-13.
- Esman, M. J. (1972). Linkage analysis: A new approach to communication research. *Quarterly Journal of Speech*, 58(2), 167-179. <https://doi.org/10.1080/00335637209382844>
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 00149. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Ferrari, M. A., & Durán, A. M. (2019). Relaciones Públicas y Sustentabilidad: estudio en organizaciones brasileñas y ecuatorianas. *Obra digital: revista de comunicación*, (16), 29-41.
- Grunig, J. E. (2001). *Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future*. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Sage Publications.
- Grunig, J. E. (2013). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2000). *Managing public relations*. Harcourt College Publishers.
- Honeyman R. & Jana T. (2022). *Movimiento B Corp. Cómo utilizar tu empresa para generar un impacto positivo en la sociedad y el planeta*. Editorial: Gestión 2000

Islas, O. (2010). Los prosumidores y la integración de los medios en la comunicación organizacional. *Revista de Investigación Académica*, 37, 1-12.

Jiménez-Marín, G. et al. (2021). Organizational communication and social marketing strategies targeting Spanish consumers of fashion. Sustainability as a form of happiness management. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(3), 506-520. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0187>

Laskin, A. V. (2009). *An overview of public relations theory*. In Handbook of public relations (pp. 3-23). Sage Publications.

Macnamara, J. (2016). Employee Communication, Engagement and Performance: An Integrated Approach. *Journal of Communication Management*, 20(2), 138-157.

Macnamara, J., & Gregory, A. (2019). *Mind the gap: Strategic communication, public relations, and the evolution of management thought*. Routledge.

Moreno, Á., & Tench, R. (2017). *Corporate communication, strategy and reputation: An overview*. In Á. Moreno & R. Tench (Eds.), *Corporate communication: A guide to theory and practice* (pp. 1-22). Sage.

Moreno, Á., García, R., & Meléndez, L. (2017). Roles y prácticas de las relaciones públicas: Una revisión de la literatura. *Comunicación y Sociedad*, 30, 57-85.

Moreno, A., Tench, R., Verhoeven, P., & Zerfass, A. (2019). The state of public relations and communication management in Latin America. Results of a survey in 17 countries. *Journal of Communication Management*, 23(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2018-0105>

Moreno, A., Molleda, J. C., Álvarez Nobell, A. Herrera, M., Athaydes, A. y Suárez, A. M. (2019). *Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom.

Murphy, P. (1991). Evolution of public relations theory. *Public Relations Review*, 17(2), 137-158.

Otero-Alvarado, M. S. (2002). Las relaciones públicas en la gestión de acontecimientos especiales. *Revista de comunicación de la SEECI*, (12), 75-88.

Plowman, K. D., Hawley, J., & Kidder, L. H. (2015). Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning. *Journal of Marketing Communications*, 21(2), 117-126. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.871089>

Public Relations Society of America (PRSA). (2003). *Defining public relations*. In *Public Relations Handbook* (pp. 3-25). John Wiley & Sons.

Ruiz-Muñoz, M. J. & Ruiz-Mora, I. (2018). Storytelling, branded content y Transcomunicación. Técnicas y herramientas para construir historias en la era de las narraciones digitales. In [2019] *Congreso Internacional de Cultura Visual*.

- Sabeti, H. (2011). The fourth sector: Solving social problems through entrepreneurial action. *Stanford Social Innovation Review*, 9(3), 1-6.
- Tench, R., Verčič, D., & Zerfass, A. (2017). Comparative excellence framework for communication management: An international perspective. *Journal of Communication Management*, 21(2), 117-131. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2015-0083>
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., & Moreno, A. (2017). The European Communication Monitor 2017: Reflections on Public Relations and Communication Management. *Journal of Communication Management*, 21(3), 233-244.
- Tofler, A. (1980). *The Third Wave*. Bantam Books.
- Verhoeven, P., & Verčič, D. (2017). *The hipermodern organization: A communications perspective*. In J. A. L. J. Botero (Ed.), *Strategic communication. An international perspective* (pp. 3-16). Peter Lang.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H., & Agee, W. K. (2012). *Public relations: Strategies and tactics*. Pearson.
- Xifra, J. (2000). New challenges for public relations theory. *Public Relations Review*, 26(3), 323-329.
- Yang, A. (2018). Stakeholder engagement: A comparative study between local and multinational companies in Singapore. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 121-137.
- Yousuf, M. I. (2018). Engagement and Organizational Commitment: A Comprehensive Review. *Management and Organizational Studies*, 5(1), 20-25.
- Zadek, S. & Hummels, H. (1998). Responsive and responsible: Collectively shaping a social agenda for business. *Sustainable Development*, 6(2), 67-78.
- Zerfass, A., van Ruler, B., & Sriramesh, K. (Eds.). (2020). *Public relations and communication management: Current trends and emerging topics*. Routledge.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Volk, S. (2007). The rising importance of the Internet and social media in communication management: A European survey. *Journal of Communication Management*, 11(4), 319-334. <https://doi.org/10.1108/13632540710826322>
- Zerfass, A., Verčič, D., & Volk, S. C. (2018). What Engages Employees the Most or, Measuring and Successfully Managing Employee Engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 139-155.
- Zerfass, A., Verčič, D., Volk, S. C., & Wiesenber, M. (2017). The rise of strategic communication. Results of a survey in 46 European countries. *Journal of Communication Management*, 21(2), 95-112. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2016-0079>

