

# El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano<sup>1</sup>

Ángela Preciado Hoyos

Profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana, doctora en Comunicación, miembro del Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional, Cicco.

País: Colombia.

Correo electrónico: angela.preciado@unisabana.edu.co

ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT AS A STRATEGIC COMMUNICATIONS FUNCTION IN SOCIAL RESPONSIBILITY PROGRAMS OF A GROUP OF COMPANIES IN THE COLOMBIAN ELECTRICITY SECTOR

**ABSTRACT:** Strategic communication, SC, contributes useful communications perspectives in contemporary organizations. Such perspectives include elements that analyze the environment and consider the interest groups according to their particular communication conditions. Given that social responsibility is aimed at attending to society's expectations in terms of organizational behavior, and that communication is what links entities with broader social systems, it is only natural for the analysis of the environment to be a weighty element in terms of the support communications professionals lend to social responsibility programs. In order to determine whether this assumption is in fact true, a study has been applied to a group of electricity sector companies in Colombia, based on interviews using semi-structured questions in a questionnaire. The results show that not all those interviewed dedicate time to such activities and that among the professional roles that they fulfill, the technical profile tends to predominate, distancing them from a strategic communication exercise.

**KEYWORDS:** Strategic communication, analysis of the environment, social responsibility, Colombian electricity sector, professional roles of communicators.

L'ANALYSE DU MILIEU COMME FONCTION STRATÉGIQUE DE LA COMMUNICATION DANS DES PROGRAMMES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'UN GROUPE D'ENTREPRISES DU SECTEUR ÉLECTRIQUE COLOMBIEN

**RÉSUMÉ :** La communication stratégique, (CE selon son sigle en espagnol), offre des perspectives utiles pour gérer des programmes de communication dans les organisations contemporaines. Parmi ces perspectives, certains éléments permettent d'analyser le milieu et de considérer les groupes d'intérêt selon leurs conditions particulières de communication. Étant donné que la responsabilité sociale vise à répondre aux attentes de la société par rapport au comportement des organisations et que la communication est l'élément qui lie les entités à des systèmes sociaux plus vastes, il faut s'attendre à ce que l'analyse du milieu soit un élément important dans l'aide qu'offrent les professionnels de la communication aux programmes de responsabilité sociale. Pour déterminer si cette hypothèse se vérifie, une étude a été effectuée auprès d'un groupe d'entreprises du secteur électrique en Colombie, à partir d'entrevues basées sur un questionnaire avec des questions semi-structurées. Les résultats montrent que pas toutes les personnes interrogées consacrent du temps à ces activités et que, dans l'ensemble des rôles professionnels qu'ils exercent, le profil technique a tendance à dominer, ce qui les éloignerait d'un exercice stratégique de la communication.

**MOTS-CLÉS :** Communication stratégique, analyse du milieu, responsabilité sociale, secteur électrique colombien, rôles professionnels du communicant.

A ANÁLISE DO ENTORNO COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO EM PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UM GRUPO DE EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO COLOMBIANO

**RESUMO:** A comunicação estratégica, CE, aporta perspectivas úteis para gerenciar programas de comunicação nas organizações contemporâneas. Dentre essas perspectivas, encontram-se elementos para analisar o entorno e considerar os grupos de interesse de acordo com as suas condições particulares de comunicação. Visto que a responsabilidade social está voltada a atender as expectativas da sociedade diante do comportamento das organizações, e que a comunicação é o elemento que vincula a as entidades com sistemas sociais mais amplos, é de se esperar que a análise do entorno seja um componente de peso no apoio que os profissionais da comunicação oferecem aos programas de responsabilidade social. Para determinar se esta suposição é cumprida, foi realizado um estudo aplicado em um grupo de empresas do setor elétrico na Colômbia, a partir de entrevistas baseadas em um questionário com perguntas semiestruturadas. Os resultados mostram que nem todos os entrevistados dedicam tempo a estas atividades e que, no conjunto de funções profissionais que eles desempenham, tende a predominar o perfil técnico, que os afastaria de um exercício estratégico da comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação estratégica, análise do entorno, responsabilidade social, setor elétrico colombiano, funções profissionais do comunicador.

**CORRESPONDENCIA:** Dra. Ángela Preciado Hoyos; Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana. Campus Puente del Común, Autopista Norte de Bogotá, Km. 7 Oficina K, 307. Chía, Cundinamarca.

**CITACIÓN:** Preciado Hoyos, A. (2015). El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano. *Innovar*, 25(55), 11-22. doi: 10.15446/innovar.v25n55.47193.

**ENLACE DOI:** <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47193>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** L2, M1, M14.

**RECIBIDO:** Mayo de 2013, **APROBADO:** Marzo de 2014.

**RESUMEN:** La comunicación estratégica (CE) aporta perspectivas útiles para gestionar programas de comunicación en las organizaciones contemporáneas. Entre esas perspectivas se encuentran elementos para analizar el entorno y considerar a los grupos de interés de acuerdo con sus condiciones particulares de comunicación. Dado que la responsabilidad social se orienta a atender las expectativas de la sociedad frente al comportamiento de las organizaciones y que la comunicación es el elemento que vincula a las entidades con sistemas sociales más amplios, es de esperar que el análisis del entorno sea un componente de peso en el apoyo que brindan los profesionales de la comunicación a los programas de responsabilidad social. Para determinar si este supuesto se cumple, se ha realizado un estudio aplicado en un grupo de empresas del sector eléctrico en Colombia, a partir de entrevistas basadas en un cuestionario con preguntas semiestruturadas. Los resultados muestran que no todos los entrevistados dedican tiempo a estas actividades y que, en el conjunto de roles profesionales que desempeñan, tiende a predominar el perfil técnico, que les alejaría de un ejercicio estratégico de la comunicación.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación estratégica, análisis del entorno, responsabilidad social, sector eléctrico colombiano, roles profesionales del comunicador.

## Introducción

La comunicación estratégica (CE, en adelante) es considerada un modelo que permite gestionar la comunicación en tiempos turbulentos y críticos, así como en situaciones que revisten alta complejidad, características propias del actual mundo globalizado. De ahí que se le adjudique la posibilidad de ayudar a las organizaciones a construir y proteger su reputación, promover valores organizacionales y, entre muchas otras posibilidades, orientar la comunicación con empleados en situaciones de cambio estructural (Mahoney, 2011). La CE se define, además, como el uso planificado de la comunicación, guiado por un propósito que facilitaría a las entidades cumplir con su misión; asimismo, integra mecanismos de seguimiento y control para determinar el grado en el que los programas de comunicación alcanzan a tener

<sup>1</sup> Este artículo es resultado del proyecto de investigación "El papel de las relaciones públicas en los programas de responsabilidad social de las empresas del sector energético colombiano" (COM47-2010), financiado con recursos de la Dirección de Investigación y la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana.

algún impacto o resultado (Ritter, 2003; Zerfass, 2008) y exige conocer el entorno en el que opera la organización.

De este modo, en el diseño estratégico, la entidad se vale de herramientas de investigación y análisis que arrojan información actual sobre los rasgos que caracterizan su medio ambiente. De cara al diseño de la estrategia de comunicación (EC en adelante), este análisis permite conocer lo que piensan los grupos de interés o *stakeholders* sobre la organización y lo que esperan de ella, ya que esa información es necesaria para que la entidad planifique sus objetivos de comunicación (Salas, 2011). De manera inversa, y como resultado del proceso, los grupos de interés obtienen información acerca de las aspiraciones de la entidad.

La apertura hacia el entorno, materializada en el diálogo con los grupos de interés, genera relaciones de influencia mutua y facilita preservar la legitimidad social de la organización, porque obliga a que se ajuste a su contexto de manera permanente. Esta tarea ha sido considerada, en el marco europeo de estudios sobre comunicación en las organizaciones, una dimensión de reflejo (*reflective* en inglés), según la cual la organización debe ser vista desde la perspectiva de sus grupos externos o, en un sentido más amplio, en ella deben reflejarse las expectativas de esos grupos (Verhoeven, Zerfass y Tench, 2011; Zerfass, Vercic, Verhoeven, Moreno y Tench, 2012). Además, dicha apertura concede importancia a la deliberación y a la toma de decisiones participativas pues, de no abordar la comunicación de esta manera, la entidad perdería su licencia social para operar.

El modelo de CE se ha extendido hasta hacerse universal, por la facilidad de comprenderlo y practicarlo en múltiples situaciones y por distintos actores, sean estos personas u organizaciones de diferentes sectores (Garrido, 2003; Caidedo, 2004; Canel, 2007; Johnson-Cartee y Copeland, 2004; O'Hair, Fiedrich y Dixon, 2007; Gumucio, 2009; Tufte y Mefalopolus, 2009). El amplio uso que se hace de él viene determinado por las premisas que lo fundamentan. De este modo, y además de lo que ya se ha señalado, se subraya que, para ser estratégica, la comunicación debe considerarse central en la toma de decisiones y, por tanto, los representantes del área deben participar de manera activa en el diseño de la estrategia corporativa, así como aportar información útil para tomar decisiones de primer orden, información por demás fidedigna y recabada del monitoreo permanente del entorno y del diálogo constante con los *stakeholders* (Grunig, 1992; Ferrari y Franca, 2011).

En la literatura latinoamericana sobre comunicación en las organizaciones, Garrido (2000, 2003) ha utilizado el concepto de *adaptabilidad* para referirse a la obligación que tienen las entidades de conocer el entorno para ajustarse a

él, no perder vigencia y perdurar en el tiempo. En cuanto a estudios realizados en España, Pérez (2012) considera que muchas decisiones humanas están basadas en emociones y en asuntos irracionales, por lo que ante numerosas situaciones los individuos no disponen de tiempo para pensar y analizar en detalle las realidades que se presentan, situación que los lleva a obrar por intuición; de ahí que, a su juicio, en muchas circunstancias, el análisis y la investigación no son el primer paso que hay que dar cuando se va a desplegar una EC.

No obstante este punto de vista, analizar el entorno y el modo como proceden personas y grupos debe ser materia de análisis para quienes definen las EC en cualquier momento que se considere la relación, de lo contrario se perdería la posibilidad de saber a quiénes se habla, cuáles son los intereses e intenciones de esas personas o grupos, lo mismo que sus contextos sociales, culturales o económicos y el modo en el que esta serie de cuestiones incide en la entidad. Asimismo, se correría el riesgo de adoptar perspectivas de corto plazo, por ir tras soluciones momentáneas y coyunturales (Narváez y Campillo, 2008).

Desde los estudios en relaciones públicas orientados a determinar los aspectos que definen la comunicación como un área estratégica de la gerencia, la investigación es definitiva para identificar y mantener relaciones de beneficio mutuo con los diferentes *stakeholders* (Grunig, 1992; Salas, 2011; Ferrari y Franca, 2011). En razón a ello se afirma que se deberá investigar el entorno, más tarde o más temprano, si bien se acepta que hay que dejar margen a la debida flexibilidad.

Analizar el entorno ha llevado a las entidades a aclararse a sí mismas qué son, qué buscan y el porqué de sus actividades para posicionarse en él (Sinek, 2009). En consecuencia, tal análisis las ha conducido a edificar un discurso que refleje sus aspiraciones, en cuyo proceso se da primacía a una mirada global acerca de lo que es la organización, de manera que el discurso no sea fragmentado y se pueda compartir con quienes tienen alguna relación con ella. En términos comunicacionales, articular lo particular con lo general exige tener visión de largo plazo y afirma la necesidad de imprimir coherencia al discurso organizativo. Al conjugar varios momentos, el modelo estratégico requiere, asimismo, apertura hacia situaciones de corto plazo que intervienen en el proceso y que no pueden ignorarse. De este modo, la planificación permite definir la situación o estado al que se quiere llegar, en tanto la flexibilidad es la vía que hace posible que se hagan ajustes en la ejecución de la estrategia, para acoplarse a los cambios que surgen en el medio ambiente.



### La investigación en el perfil profesional del comunicador

Atendiendo a los estudios de Luhmann (1991), según los cuales la comunicación es el elemento que vincula a la organización con su entorno y la que hace posible la construcción de sistemas sociales, se precisa analizar el papel que compete a los profesionales o responsables del área en los procesos asociados al análisis del entorno.

La investigación constituye un elemento que es común al desarrollo de las diferentes disciplinas de estudio de la comunicación en las organizaciones. En trabajos que se han venido haciendo durante los últimos años sobre el grado de desarrollo que ha alcanzado la investigación sobre el tema (Jelen, 2008), se ha subrayado que esta es la vía más expedita para que la comunicación en las organizaciones se constituya en un campo específico, se distinga de otros, consolide su propio estatuto académico y, de cara al mundo profesional, ofrezca respuestas ante fenómenos asociados a la construcción y al mantenimiento de relaciones beneficiosas con los grupos de interés.

Se llevan a cabo investigaciones para saber cuál es el estado actual de los procesos comunicacionales de la organización, a dónde quiere llegar y cómo conseguirlo, mirando el contexto, ubicándose en la dinámica de los hechos, compartiendo recursos y actuando a partir de la información obtenida (Manucci, 2006). Ahora bien, a diferencia de planificar y ejecutar programas, investigar es el componente de la comunicación estratégica que ha tenido mayor dificultad para consolidarse. Grunig (2006) ha señalado que en el caso de las relaciones públicas, los profesionales todavía están lejos de basar sus actividades en la investigación. La explicación está en que muchas investigaciones se realizan para justificar la inversión en programas de *publicity* con los medios, o para probar que las relaciones públicas pueden reportar más dinero que el marketing o la publicidad, y en que es más bien raro que se haga investigación para mejorar los programas de comunicación o para insertar información sobre los públicos en los procesos de toma de decisiones.

Cornelissen (2004) hace notar que, dado que la preocupación central de la estrategia es alinear la misión de la

organización, sus recursos y capacidades con las oportunidades y los retos del entorno, se podría pensar que el tema de los *stakeholders* es central en la literatura, pero en realidad no ha sido así. El entorno ha sido conceptualizado en términos vagos y generales e ignora el amplio rango de otros grupos que en la actualidad tienen un impacto profundo en la estrategia y en las operaciones de la organización. Para Cornelissen (2004), el valor de la comunicación consiste en que los profesionales del área analicen los elementos que van surgiendo en el entorno y que puedan tener implicaciones futuras significativas en el desarrollo de la estrategia, a la par que visualizar la reacción de los *stakeholders* ante opciones alternas de estrategia.

En otros estudios se ha llegado a concluir que algunos perfiles y cargos beneficiarían más que otros el ejercicio de la investigación, entre los profesionales de la comunicación, y la posibilidad de llevar los resultados a los grupos directivos para que tomen decisiones basados en la información recibida. Una clasificación que se constituye en antecedente importante sobre este tema es la de Dozier (1992), según la cual existen cuatro roles básicos que practican quienes se dedican a la comunicación y a las relaciones públicas en las organizaciones: a) el prescriptor experto, que identifica problemas y provee soluciones a la alta dirección; b) el comunicador facilitador, que actúa asegurando el vínculo entre la organización y sus grupos de *stakeholders*; c) los profesionales que se dedican a resolver problemas, que son miembros del grupo directivo y ayudan a aplicar procesos racionales de toma de decisiones involucrando a actores clave de la organización, y d) el técnico, que ocupa su tiempo en producir medios y seguir indicaciones de los directivos. En estudios posteriores, Dozier y Broom (1995) señalaron que habría relaciones muy cercanas entre los tres primeros roles, más propios del director de comunicación, y que estos diferían de manera notable con el perfil técnico, por lo que generaron una diferencia clara entre el *chief manager* o director de comunicación, más estratégico, y el profesional del área que tiene un perfil técnico u operativo.

Beurer, Fieseler y Meckel (2009) estudiaron el tema en un grupo de 1410 comunicadores de organizaciones de 30 países europeos. Como resultado identificaron cinco tipologías o perfiles laborales: a) negociador, b) oficial de la marca, c) consultor de políticas, d) comunicador interno y e) agente de prensa. En este grupo de perfiles, dos guardan una relación más directa con el profesional que tiene una orientación estratégica. El primero de ellos es el negociador; como describen los autores, este responde a la necesidad que tienen las organizaciones de escuchar, apreciar y responder al entorno, así como de contar, para ello, con profesionales de la comunicación que interactúen con miembros de diferentes grupos. En segundo lugar estaría

el consultor de políticas, que suele ser un ejecutivo de relaciones públicas que trabaja sobre planes y lineamientos corporativos, junto con otros profesionales; este ejerce la asesoría y funciones asociadas al control y seguimiento de los programas de comunicación y está involucrado en procesos de toma de decisiones de la alta dirección, razón por la cual puede decirse que cumple una función estratégica. En ocasiones sus funciones se cruzan con las de la comunicación externa, en concreto en lo que atañe al *lobby* y a la comunicación asociada a las marcas.

De acuerdo con estos trabajos, la capacidad del profesional para analizar el entorno, entregar información sobre este a los cuadros directivos y participar en las decisiones asociadas al relacionamiento con los públicos de interés, le apartan de ejercer actividades de tipo técnico.

En estudios aplicados, realizados en Colombia y relativos a estas cuestiones, se ha encontrado que los comunicadores realizan numerosas actividades, dentro de las cuales la investigación, el monitoreo del entorno y el seguimiento de información que pueda afectar los intereses de la organización o de sus grupos de interés son asuntos que no siempre se ven como relevantes o urgentes dentro de los roles de estos profesionales (Preciado y Guzmán, 2012). En las empresas, muchos de ellos no tienen tiempo, dentro de su jornada laboral, para hacer investigación y tampoco se destinan recursos específicos (personales, económicos o materiales) para que se dediquen a ella. En las entidades no gubernamentales el apoyo más importante del comunicador consiste en promover la entidad para recoger fondos; y en las públicas o gubernamentales, los intereses se han movido entre el marketing político y el relacionamiento con medios, para dar visibilidad a partidos y gobernantes.

Si se tiene en cuenta la naturaleza que define los programas de responsabilidad social (RS en adelante), orientada a cumplir los compromisos y acuerdos pactados entre la organización y los grupos que tienen alguna injerencia en sus decisiones o, en sentido inverso, aquellos cuyas decisiones afectan la estabilidad de la organización, sería previsible que las áreas de comunicación que brindan apoyo en esta materia cuenten con profesionales del área especializados en analizar el entorno, en investigar los intereses y los comportamientos de comunicación de quienes están en él. Son varias las evidencias que conducen a esta afirmación.

En primera instancia, hay una relación con el convencimiento que tienen muchas empresas de que no pueden sobrevivir y perdurar en el tiempo por sí solas (Bourguignon, 2006; Elizalde, 2009), lo que las obliga a diseñar programas de RS de largo plazo para desarrollar con los grupos que hacen parte de su medio ambiente; ese

relacionamiento solo es posible si existe una comunicación constante y fluida, en la que se tenga certeza, merced a investigaciones realizadas, sobre quién es el interlocutor. En segunda instancia está el propósito de muchas entidades de hacer visible esa responsabilidad, lo mismo que la transparencia de su gestión, lo que ha incrementado la injerencia de los públicos de interés en sus decisiones y los ha obligado a desarrollar modelos de comunicación participativos, conversacionales, u otros orientados a la negociación. Finalmente, un tercer factor es la explosión de medios de comunicación basados en tecnologías que hacen posible la vigilancia y presencia constante de unos ciudadanos en el espectro de la esfera pública, mediante opiniones o juicios que pueden tener alta incidencia en otros ciudadanos (Self, 2010).

El apartado siguiente se destina a examinar el concepto de RS, con el ánimo de determinar de manera más precisa el apoyo que el profesional de la comunicación puede brindar a las organizaciones que desarrollan ese tipo de programas y, en este sentido, vislumbrar si es posible trasladar prácticas de este campo de trabajo a otros ámbitos de apoyo de la comunicación en las organizaciones, en los que puede ser útil contar con metodologías para analizar el entorno.

## RS y comunicación

Tal como lo dicen Coppa y Sriramesh (2013), el problema de la RS no es la falta de una definición, sino la abundancia de enunciados y el hecho de que no exista consenso alrededor de uno solo. Estos dos autores optan por una noción que abarca la rentabilidad de la empresa, el cumplimiento de las leyes y regulaciones gubernamentales, a la par que la ética en las operaciones. En esta perspectiva, también se circunscriben quienes consideran que la RS consiste en un grupo de principios, procesos, políticas, programas y resultados observables en las compañías, que se traducen en valores, actitudes y comportamientos de sus miembros (Kim y Park, 2011).

Falck y Heblich (2007) puntualizan que la RS constituye un compromiso voluntario que excede las obligaciones impuestas a una compañía por las expectativas de la sociedad; en su argumentación, integran los acuerdos provenientes de marcos normativos y convenciones sociales y descartan que se trate de hacer el bien de forma altruista, porque ese tipo de mirada impide concebirla como un plan de acción a largo plazo. Para algunos, como Spangler y Pompper (2011), es buen gobierno, porque implica que la empresa cuenta con herramientas para resolver los problemas que surgen al separar la propiedad y la gerencia, las cuales permiten defender los intereses legítimos de

todos los grupos que participan en la organización. En declaraciones de organismos como Naciones Unidas (2007) o la Comisión Europea (2001), lo mismo que en algunos trabajos académicos (Clark, 2000; Ihlen, 2008; Vaaland y Heide, 2008; Luning, 2012), se hacen consideraciones especiales sobre el medio ambiente y los derechos humanos, como factores que urge desarrollar y atender como parte de esta noción.

Desde los años ochenta, empezó a adjudicarse un sentido más estratégico a la RS. Antes de estas reflexiones, esta era vista como una tarea de los hombres de negocios, por encima de obligaciones colectivas o con un sentido organizacional. En los años setenta, el debate se centraba en determinar si existían obligaciones de la empresa que abarcaran a grupos de interés diferentes de accionistas e inversores (Falck y Heblich, 2007). En la década de los ochenta, Freeman (1984) hizo notar que cualquier grupo de la sociedad puede afectar el objetivo del negocio y que, a su vez, dicho grupo puede verse afectado por el cumplimiento de los objetivos y metas de aquél; propuso además que entre las tareas de la dirección de la empresa debía figurar el diseño de planes orientados a satisfacer de manera simultánea a *stakeholders* adicionales a los inversionistas. Desde entonces, empezó a cobrar fuerza la idea de que la RS es una práctica que debe ejercerse de manera estratégica, desde la alta dirección, con un sentido transversal, con el fin de identificar por igual los reclamos de diferentes grupos de interés, así como para atender y cumplir los compromisos pactados con ellos. El enfoque estratégico de la RS se consolida a partir del énfasis que académicos y practicantes ponen en que debe ser planificada, supervisada y ajustada a los diferentes órdenes sociales que imperan en los países en los que se asientan las organizaciones, y en que debe ser vista como una inversión en el futuro de las compañías (Freeman y Phillips, 2002).

En el presente trabajo se acepta que una organización es responsable con la sociedad cuando es eficiente en lo económico, lo social y lo medioambiental, cuando cumple sus obligaciones y compromisos legales, así como otros compromisos acordados con sus *stakeholders*, a la vez que hace aportes al desarrollo y al mejor estar de los ciudadanos, a partir de acciones voluntarias que la organización planifica en un horizonte de largo plazo, consciente de que solo de esta manera es posible impactar y generar cambios en la sociedad. También se puede considerar una organización responsable cuando en sus acciones productivas utiliza recursos sin destruir el medio ambiente, como una manera de garantizar sostenibilidad para las generaciones futuras.

En este contexto, la comunicación es un elemento clave en la gestión de la RS, porque en la medida en que se

mantienen informados los públicos de interés sobre las acciones que se emprenden, se fortalece el valor de la transparencia organizacional (Capriotti y Moreno, 2007). Estudios recientes hacen énfasis en el componente social de la comunicación cuando apoya a las organizaciones, más allá del componente económico (Van Ruler, Vercic y Vercic, 2008) y resaltan su utilidad en la mediación y resolución de conflictos, así como en la construcción de relaciones consensuadas, necesarias para mantener el orden social. Bowen (2008) afirma, en esta línea, que profesionales como los relacionistas públicos deben actuar como la conciencia corporativa, siendo los jueces de la integridad y la honestidad y los consejeros éticos de quienes toman las decisiones más importantes en la organización, todo lo cual precisa que generan conocimientos a partir de la investigación, dado que estas funciones pueden cumplirse siempre y cuando reemplacen la falta de información, la coerción y la intransigencia, con conocimiento, compromiso y elementos que permiten a las organizaciones adaptarse y ajustarse a su entorno.

En investigaciones enfocadas desde la comunicación corporativa, se reconoce la incidencia de la RS en la reputación (Brønn y Brønn, 2003; Dawkins, 2004; Vaaland y Heide, 2008). Del mismo modo, se atribuye el interés creciente de las organizaciones por las prácticas de RS a la presión pública que ejercen grupos de opinión y otros activistas (Coppa y Sriramesh, 2013), frente a los cuales deben existir políticas claras de relación, que partan de un proceso previo de conocimiento de los mismos.

Dadas estas características, es de esperar que los profesionales del área que apoyan este tipo de programas cuenten con habilidades investigativas que les ayuden a enfrentar las demandas asociadas al análisis del entorno. Con el fin de determinar si este supuesto se cumple, se ha emprendido una investigación aplicada en un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano.

## Metodología

Para demostrar la premisa que ha servido como punto de partida para realizar el trabajo de campo, se optó por una metodología de investigación predominantemente cualitativa, que permitiera indagar en los porqués de las actuaciones, explorar causas y explicarlas, hacer contrastaciones entre teoría y práctica, pero sobre todo obtener información susceptible de ser interpretada a la luz de los conceptos clave sobre los cuales gira la investigación y que se hicieron presentes en las conversaciones, como los de análisis del entorno, públicos de interés, investigación y RS. De igual modo, esta metodología ha permitido analizar el contenido de las respuestas de los consultados y

complementar algunas respuestas en las que algunas de estas cuestiones se valoraron en una escala numérica.

En coherencia con lo anterior, se hicieron entrevistas en profundidad con profesionales de la comunicación encargados de apoyar los procesos y programas de RS del sector elegido. De esta manera, los comunicadores podían dar cuenta del enfoque desde el que la organización trabaja estos temas, describir sus experiencias, comentar cuál es su consideración particular sobre las cuestiones que se consultan y, de manera especial, conocer si se ocupan de tareas o labores asociadas al análisis y la investigación del entorno organizacional. El cuestionario se diseñó a partir de preguntas semiestructuradas porque estas permiten entender mejor los puntos de vista y las razones que exponen los entrevistados, al poder argumentar y ampliar sus respuestas.

El sector eléctrico colombiano fue elegido por la complejidad del negocio, el crecimiento sostenido que ha venido presentando en los últimos años<sup>2</sup>, los amplios márgenes de ganancia que genera y el riesgo medioambiental que involucra en sus operaciones. Por lo general, los *stakeholders* asociados a él demandan mayor transparencia corporativa, cumplimiento de compromisos adquiridos, disposición al diálogo y apertura hacia las demandas que ellos les hacen, como la de participar en las decisiones que afectan sus entornos y, en muchos casos, su vida cotidiana, puesto que el acceso a la energía eléctrica es considerado un derecho en el mundo contemporáneo. Del mismo modo, los *stakeholders* les exigen a las organizaciones, más que nunca, rendir cuentas sobre la adopción de prácticas sostenibles, que generen el menor o ningún impacto en los ecosistemas, ya que es de esperar que en este, más que en otros sectores, las estrategias corporativas estén soportadas en prácticas de RS, por el impacto que las operaciones pueden tener en las comunidades y en el medio ambiente.

Este ha sido, asimismo, un sector bastante dinámico. Las leyes expedidas a finales del siglo pasado en Colombia incrementaron la competencia en el mercado. Desde entonces, el Estado cambió sus roles tradicionales de regulación, planificación y control, y se centró en fijar lineamientos de política, delegando parte de sus responsabilidades a organismos descentralizados como la Comisión Reguladora de Energía y Gas (CREG), la Unidad de Planeación Minero

<sup>2</sup> Un ejemplo del crecimiento en mención ha sido el comportamiento del sector en 2011. Para diciembre de ese año, "la generación anual de energía eléctrica en Colombia fue de 58,620.4 GWh, 3.0% por encima de la registrada en 2010 para este mismo período (56,887.6 GWh). Esta evolución positiva se debió principalmente al incremento en las exportaciones (más del doble en 2011 que durante 2010, para el mismo período), la demanda, y la disponibilidad hídrica" (XM, 2012).

Energética (UPME) y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) (UPME, 2012). En los últimos diez años, se incrementó la inclusión de agentes e inversores privados en las empresas de propiedad estatal y se desarrollaron nuevos proyectos de infraestructura.

La participación del sector en el PIB nacional total fue del 3.7% en 2009 (UPME - Ascodis, 2011) y la capacidad instalada para la generación de energía eléctrica en el país era, a julio de 2012, de 14450 megavatios (Upme, 2012). Colombia se autoabastece de energía eléctrica, por cuanto la demanda local atendida a julio de 2012 fue de 5026 GWh (UPME, 2012), lo que ha permitido exportar energía a otros países.

El grupo de organizaciones que hicieron parte del estudio se presenta en la Tabla 1. Cabe resaltar que solo se han tenido en cuenta entidades asociadas a la generación, distribución y transmisión de energía eléctrica. Para llegar al grupo final de organizaciones se construyó una base de datos con las empresas del sector, a partir de la consulta de los portales de Internet del Ministerio de Minas y Energía, la Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica (Acolgen) y la CREG, así como la realización de llamadas telefónicas para confirmar direcciones, teléfonos y nombres.

Una condición necesaria para cumplir con los objetivos del estudio tenía que ver con el hecho de que en la organización existiera una persona o un área de comunicaciones que apoyara los programas de responsabilidad empresarial. En total se definieron profesionales con este perfil, en 15 de ellas, a quienes se envió una carta invitándoles a participar, en cuya comunicación se explicaban los propósitos y alcances de la investigación. Después, mediante conversación telefónica, se fijaron citas para realizar las entrevistas. La participación era voluntaria y no todos los profesionales convocados aceptaron la invitación. En el caso de Endesa-Emgesa y sus filiales, los profesionales argumentaron que les protegían leyes internacionales de privacidad de datos; otros pidieron tratar la información de manera confidencial, lo que impedía divulgar los resultados que se obtuvieran en artículos o publicaciones académicas.

Dadas estas razones se trabajó con un grupo de siete entidades dispuestas a participar. Es importante aclarar que en el grupo hay al menos cuatro de las más grandes y representativas del sector: EPM, ISA, Isagen y Celsia, por su capacidad de generación y transmisión de energía, en cifras consolidadas en el contexto nacional (La nota económica, 2012), así como por los altos índices de reputación corporativa que han alcanzado en medidores como Merco

**TABLA 1. Organizaciones consultadas**

Empresa	Origen del capital	Actividades que realiza en el sector	Ingresos operacionales en US dólares <sup>a</sup>	Cargo de las personas entrevistadas
ISA	Mixto	- Transmisión y conexión	4.792.515.571	- Analista de comunicaciones - Analista social - Analista de responsabilidad social empresarial
EPM	Público	- Generación - Transmisión - Distribución - Comercialización	4.263.184.228	- Profesional de comunicaciones
Celsia	Privado	- Generación	952.028.105	- Profesional de comunicaciones
Isagen	Mixto	- Generación - Comercialización	866.165.645	- Profesional de comunicaciones
EPSA	Privado	- Generación - Transmisión - Distribución - Comercialización	616.704.58	- Gerente de comunicaciones
Gecelca	Privado	- Generación - Comercialización	675.091	- Jefe del área de comunicaciones - Gerente de responsabilidad social
Empresa Urrá	Mixto	- Generación - Comercialización	94.041	- Jefe área de Divulgación y Prensa - Encargada de relaciones con la comunidad

<sup>a</sup> Cifras a 31 de diciembre de 2011. La tasa de cambio del dólar equivalía en esa fecha a \$1.942,70 pesos colombianos.

Fuentes: Contraloría General de La República (2012a, 2012b), Grupo Epm (2012), Celsia (2012), Isagen (2012), Epsa (2012), Empresa Urrá (2012).

Colombia (Villafañe & Asociados Consultores y Análisis e investigación, 2012), el cual incluye, entre otras, valoraciones asociadas al ejercicio que estas empresas hacen de la responsabilidad empresarial.

Las entrevistas a los profesionales de la comunicación se realizaron entre marzo y mayo de 2012, en las ciudades de Montería, Medellín, Barranquilla y Cali, sedes de las organizaciones consultadas. Cada entrevista tuvo una duración promedio de una hora. El cuestionario contenía 20 preguntas. En un primer segmento se consultaba por el concepto que orienta las acciones de RS en cada empresa; en segundo lugar se indagó por el modo en el que los profesionales de la comunicación apoyan las actividades de RS y, por último, se preguntó por la medida en la que ellos hacen aportes efectivos en los siguientes aspectos: a) conseguir que directivos y empleados tomen conciencia sobre temáticas asociadas a la responsabilidad empresarial; b) identificar las necesidades e intereses de la comunidad frente a la organización, y c) entregar información a la empresa sobre las percepciones que los grupos de interés tienen acerca de ella.

### Resultados y análisis

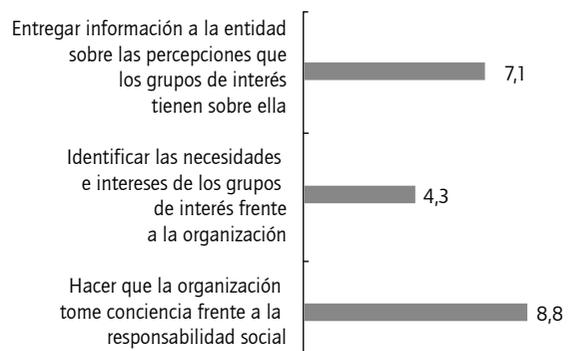
En el grupo de organizaciones consultadas existe unidad de criterio acerca de que la RS debe incluir una política de relacionamiento con todos los grupos de interés y no solo con las comunidades aledañas a las zonas de operación. En este sentido, el concepto de RS que se maneja ha evolucionado a lo largo de los años y ha incidido en cómo se estructuran las dependencias, e incluso las propias organizaciones. Alrededor de hace diez años se manejaban áreas denominadas "gestión comunitaria" o "gestión social", pero con la fuerza que tomaron las prácticas de RS, las entidades dieron relevancia a otros grupos de interés y desde entonces empezaron a definir una manera de establecer compromisos con cada uno de ellos y a orientar la relación, de modo prioritario, a honrar y cumplir los acuerdos pactados.

Al consultar por el papel que juegan los profesionales de la comunicación en los programas de RS, la totalidad de los entrevistados coincide en que la tarea es apoyar, porque esta, dicen, es un área en la que se articula el trabajo de distintas dependencias. En el momento en el que se hizo el estudio, EPM, Isagen e ISA contaban con personas que servían de manera prioritaria a esta función; es decir, eran profesionales de la comunicación que solo se ocupaban de respaldar el desarrollo de estos temas. En la empresa Urrá, el profesional encargado del área de divulgación y prensa se ocupaba de dar soporte a estos programas, a la par que a otras actividades de la

organización. La dedicación a todo lo que tuviera que ver con las comunicaciones se justificaba, en buena medida, por el tamaño de la entidad en número de empleados, proyectos y plantas de operación. En los casos de Celsia y Gecelca, existían procesos de vinculación de un profesional, por cada empresa, especializado en relaciones con la comunidad y destinado a atender, junto con personal de otras profesiones y áreas de la organización, los procesos de relacionamiento en regiones donde las entidades están desarrollando nuevos proyectos.

Como parte de la entrevista, se pidió a los comunicadores valorar, en una escala de 0 a 10, el grado en el que realizan una contribución efectiva a los programas de RS, en tres aspectos. El primero ha relacionado la medida en la que orientan su trabajo a hacer que las organizaciones tomen conciencia frente a la RS; como se observa en el Gráfico 1, esta característica obtuvo la calificación más alta, por cuanto las respuestas se inscriben en un rango de 8 a 10. Al preguntar por la manera en la que hacen este aporte, los entrevistados coinciden en que insertan contenidos sobre el tema en los medios de comunicación interna, divulgan el desempeño (EPM, ISA, Gecelca) y hacen pedagogía: "se busca llegar a otros para generar sinergias y emprender acciones de beneficio mutuo" (Isagen). Es evidente que el tema "no es una moda, sino un compromiso" (Empresa Urrá) y se busca fortalecer la estrategia de la organización. También se comunica el pensamiento (EPM e Isagen), es decir, qué se entiende en la entidad por responsabilidad social, cuál es la política, cuáles son los acuerdos con los grupos de interés, todo lo cual se hace en medios institucionales y en los procesos de rendición pública de cuentas.

GRÁFICO 1. Contribución que hace el comunicador a los programas de RS



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las entrevistas.

Otro aspecto que se pidió calificar es la medida en que los comunicadores contribuyen a identificar necesidades e intereses de la comunidad frente a la organización, el cual tuvo la valoración más baja entre los consultados, por cuanto el promedio en las respuestas fue de 4,3. La

totalidad de los entrevistados señala que es una función prioritaria de las personas que se encuentran en las áreas de operación e influencia de cada entidad, que por lo general son equipos interdisciplinarios de los que hacen parte sociólogos, antropólogos, trabajadores sociales y personal que tiene perfiles técnicos. A la vez, existen mecanismos alternos diseñados para tales fines, como el Observatorio Territorial, en ISA, o las oficinas de atención en los municipios y zonas de operación, en lo que respecta a las demás organizaciones. Los comunicadores entrevistados manifiestan que participan en estos procesos más desde un nivel institucional que de relacionamiento directo con las comunidades.

Para identificar cómo se materializa el aporte que se hace en las instancias de tipo institucional, se consultó si las personas que dirigen las áreas de comunicación participan en los comités directivos donde se trazan las políticas y se toman las decisiones estratégicas de la entidad. Esta situación solo se presenta en EPM, ISA e Isagen. Este hecho, sumado a que los profesionales del área no realizan investigaciones sobre el entorno desde una mirada especializada que imprime el conocimiento específico en comunicación, sería una dificultad para que muchos de ellos abandonen el perfil de técnicos, en el que están más ocupados en hacer medios y contenidos para medios que en investigar el entorno o definir y resolver problemas de comunicación que existen con los grupos de interés, como se espera del estratega.

Se indagó, por último, la medida en que los profesionales de la comunicación se ocupan de entregar información a la entidad sobre las percepciones que las comunidades tienen acerca de ella. La calificación es alta, pues las respuestas se inscriben en un rango de 7 a 10, como se presenta en el Gráfico 1. En este renglón los comunicadores explican que ayudan a hacer circular, al interior de la empresa, información que proviene del entorno y que llega a través de medios de contacto que se tienen con las comunidades, como son líneas telefónicas, buzones en los portales de Internet y programas de radio y televisión (EPM e Isagen). En el caso de EPM, también se trabaja desde las redes sociales. Las solicitudes, opiniones y demandas de la comunidad se canalizan y hacen llegar a quienes toman decisiones, de acuerdo con las temáticas y la importancia o la gravedad que revista cada tema. A las entidades públicas llegan derechos de petición y, en el caso de Isagen, se tiene estipulado que no pueden pasar más de cinco días sin dar respuesta a una comunicación, solicitud o reclamo que llegue por cualquier medio.

Se preguntó a los comunicadores si realizan estudios sobre la percepción o la imagen que tienen los grupos de interés

acerca de la organización. EPM e ISA contratan investigaciones con la empresa Ipsos<sup>3</sup>. Isagen lo hace con el Centro Nacional de Consultoría<sup>4</sup>. Celsia no los realiza ni los ha contratado porque, como explica la persona entrevistada, es una compañía nueva en el negocio y espera ganar más presencia antes de desarrollar este tipo de investigaciones; no obstante, participa en el estudio Merco de reputación corporativa, en el que ha obtenido puntajes sobresalientes en el sector y en la valoración de líderes.

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados del estudio aplicado, los comunicadores no dedican tiempo a las actividades de investigación del entorno como parte de su quehacer profesional y, en concreto, en lo que respecta al apoyo que brindan en programas de RS. Otras áreas y personas de la entidad se encargan de ello, o bien algunos estudios asociados a conocer las características de los grupos que se relacionan con la organización se contratan con empresas externas.

Aunque el hecho de que los estudios los hagan terceros no implica que no se considere el entorno en el diseño de estrategias y programas de comunicación, sí es preciso afirmar, atendiendo a los estudios citados en la primera parte de este artículo -y de manera particular, a los de Grunig (2006)-, que los comunicadores deberían dedicar tiempo a esta función, porque de esa manera podrían desarrollar capacidades necesarias para que el área y la función abandonen el rol técnico y operativo que históricamente han ocupado.

La investigación es un componente clave en el desarrollo de un pensamiento y una mentalidad estratégica entre los profesionales de la comunicación. Gracias a ella dichos profesionales aprenden a pensar de manera metódica y articulada; definen problemas a la par que objetivos y caminos para resolverlos; buscan información, la analizan y la contrastan. Gracias a estos procesos pueden hacer recomendaciones, elaborar políticas, generar propuestas comunicativas originales, basadas en visiones globales de la empresa en su relación con el entorno, así como demostrar el impacto de lo que hacen.

<sup>3</sup> Ipsos, en Colombia Ipsos Napoleón Franco, es una compañía que se dedica a la investigación de la opinión pública, los mercados, los productos y las audiencias de medios.

<sup>4</sup> El Centro Nacional de Consultoría es una compañía de investigación que ofrece a sus clientes, "mediante métodos científicos, el conocimiento sobre el mercado, el entorno y la mejor manera de manejar sus relaciones" ([www.centronacionaldeconsultoria.com](http://www.centronacionaldeconsultoria.com)).

En cualquier caso, la situación más crítica sería la de aquellas organizaciones en las que no se contratan estudios con terceros y en las que, a la vez, se considera que la investigación del entorno o de las percepciones que los grupos de interés tienen sobre la organización no son tarea de los comunicadores. En consecuencia, no cuentan con información relevante y actualizada sobre su entorno, de parte de ninguna fuente, para tener en cuenta en el diseño de las EC.

Actuar de modo estratégico exige conocer el medio ambiente en el que se opera. De no ser así, no se estaría hablando de estrategia. Incluir análisis especializados para el área de comunicaciones garantizaría conocer con certeza qué idea tienen los públicos sobre la organización, cómo la perciben, cómo es el mundo en el que viven esas personas, cuáles son sus verdaderos intereses cuando se relacionan con la entidad y cómo se comunican, para hablarles en el lenguaje que comprenden y en los medios que consultan. Todo eso debe conocerse para llegar a establecer y mantener mejores relaciones.

El consenso de los entrevistados ante la pregunta acerca de las vías por las cuales los comunicadores reciben información de parte de los grupos de interés muestra una tendencia del grupo hacia la generación de medios, y no tanto hacia el ejercicio analítico permanente de condiciones culturales, sociales, tecnológicas o económicas de las personas o grupos. De ahí que sea posible aseverar que, en este caso, se percibe una inclinación hacia perfiles laborales de tipo técnico.

Uno de los propósitos de la presente investigación ha sido conocer prácticas y metodologías para analizar el entorno desde una perspectiva comunicacional, partiendo del supuesto de que esta es una actividad relevante cuando se trata de apoyar programas de RS. Este objetivo no ha podido cumplirse, por cuanto se ha encontrado que los programas de RS se apoyan de la misma manera que otras funciones o procesos de la organización, es decir, utilizando medios de comunicación como instrumentos para relacionarse con los diferentes grupos de interés. No se puede olvidar, sin embargo, que en lo que atañe a las comunidades el acceso a algunos medios tecnológicos es más bien limitado y que para relacionarse con ellas, la comunicación interpersonal llega a tener, muchas veces, un mayor impacto (Feliciano, 1974).

Desde una perspectiva académica, el análisis del entorno en la CE es un tema poco trabajado en América Latina. No se conocen estudios amplios y sistemáticos al respecto que permitan responder la pregunta sobre si existen herramientas o metodologías probadas. En Colombia han empezado a investigarse aspectos asociados

a la CE a raíz de la profesionalización en los estudios y la creación de programas de formación en el nivel de postgrado. Las primeras especializaciones surgieron en los años noventa del siglo XX y las maestrías a partir de 2009. Las relaciones públicas se fueron propagando a raíz de la llegada de empresas multinacionales que, como parte de sus modelos de gestión, introdujeron prácticas para gestionar la comunicación y no tanto porque se contara con profesionales formados en el área en facultades o escuelas especializadas (Ferrari y Franca, 2011).

Algunas temáticas que se proyectan como interesantes para el desarrollo de estudios posteriores en CE relacionan cuestiones asociadas a las competencias en las que se fijan las personas encargadas de seleccionar y contratar a los profesionales de la comunicación en las organizaciones. En este sentido, cabe preguntar qué papel o rol se otorga a la capacidad investigativa del profesional.

En estudios realizados en otros países (Benn, Renier y Pendleton, 2010), se ha encontrado que muchos directores de empresas prefieren vincular a personas con perfiles técnicos o procedentes del mundo de la farándula, porque generan visibilidad para la organización, más que profesionales capaces de gestionar la comunicación de modo estratégico. En este punto surgen numerosas preguntas que deberán guiar la investigación que dé continuidad a esta discusión: ¿El profesional está formado para investigar el entorno? ¿Está cualificado como analista de escenarios? ¿Ha desarrollado competencias en el plano de la negociación? ¿Los cuadros directivos están dispuestos a confiarles las tareas de las que venimos hablando?

## Referencias bibliográficas

- Benn, S., Renier T. L., & Pendleton, J. (2010). Public relations leadership in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 96, 403-423.
- Beurer-Zülling, B. Fieseler, Ch., & Meckel, M. (2009). Typologies of communicators in Europe. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 158-175.
- Bowen, S. A. (2008). A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience' or Ethics Counsel. *Journal of Public Relations Research*, 20 (3), 271-296.
- Brønn, P., & Brønn, C. (2003). A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of Communication Management*, 7 (4), 291-303.
- Bourguignon, F. (2006). Business Environment and Comparative Advantage in Africa: Evidence from Investment Climate Data. En: F. Bourguignon & B. Pleskovic (Eds.) *Annual World Bank Conference on Development Economics, Growth and Integration* (195-233). St. Petersburg: World Bank.
- Caicedo, G. (2004). *Gobernar es comunicar*. Cali: Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.

- Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility through corporate web sites in Spain. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (3), 221-237.
- Clark, C. E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 16 (3), 363-380.
- Comisión Europea (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF> (consultado el 24 de abril de 2013).
- Celsia (2012). *Colinversiones. Informe anual 2011*. Disponible en [http://www.celsia.com/site/Portals/0/contenidos/documentos/inversionistas/informacion\\_financiera/informes\\_anuales/1-2011.pdf](http://www.celsia.com/site/Portals/0/contenidos/documentos/inversionistas/informacion_financiera/informes_anuales/1-2011.pdf) (consultado el 10 de diciembre de 2012).
- Contraloría General de la República de Colombia (2012a). *Informe de Auditoría. Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. – Isa. Vigencia 2011*. Disponible en: [http://186.116.129.19/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=28179552&folderId=75394654&name=DLFE-48430.pdf](http://186.116.129.19/c/document_library/get_file?p_l_id=28179552&folderId=75394654&name=DLFE-48430.pdf) (consultado el 25 de abril de 2013).
- Contraloría General de la República de Colombia (2012b). *Informe de Auditoría. Generadora y comercializadora de energía del Caribe S.A. E.S.P. – Gecelca S. A. E. S. P. Vigencia 2011. 2011* Disponible en: [http://186.116.129.19/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=74635732&groupId=10136&folderId=75394654&name=DLFE-48428.pdf](http://186.116.129.19/c/document_library/get_file?p_l_id=74635732&groupId=10136&folderId=75394654&name=DLFE-48428.pdf) (consultado el 10 de diciembre de 2012).
- Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39, 30-39.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*. London: Sage.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108-19.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. En: Grunig, J. E. (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management* (327-356). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dozier, D. M., & Broom G. M. (1995). Evolution of the managerial role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7 (19), pp. 3-26.
- Elizalde, L. (2009). *Gestión de la comunicación pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Barcelona: Editorial Bosch.
- Empresa Urrá (2012). *Balance Sheet 2011*. Disponible en: <http://www.urra.com.co/documentos/balGralURRA.pdf> (consultado el 13 de enero de 2013).
- Epsa (2012). *Informe Anual 2011*. Disponible en: <http://www.epsa.com.co/LinkClick.aspx?fileticket=tyl7xs41w84%3d&tabid=233&mid=340> (consultado el 10 de diciembre de 2012).
- Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50, 247-254.
- Feliciano, G. D. (1974). Estrategias de comunicación para el desarrollo rural. En: A. Gumucio-Dagrón y T. Tufte (compils.) *Antología de la comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas*. New Jersey: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social, 2008, pp. 176-179.
- Ferrari, M. A., & Franca, F. (2011). *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: a libertarian defense. En: *Business Ethics Quarterly*, 12 (3), 331-341.
- Garrido, F. J. (2000). *Comunicación estratégica: Claves de la comunicación empresarial*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Garrido, F. J. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín: Editorial Zuluaga.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Publishers Associates.
- Grunig, J. E. (2006). Research in Public Relations: Current Status and New Directions. *Anàlisi*, 34, 49-65.
- Grupo EPM (2012). *Estados financieros consolidados a diciembre 31 de 2011*. Disponible en: [http://www.epm.com.co/site/portals/documentos/inversionistas/2011/Nota\\_a\\_Estados\\_Financieros\\_Consolidados\\_2011.pdf](http://www.epm.com.co/site/portals/documentos/inversionistas/2011/Nota_a_Estados_Financieros_Consolidados_2011.pdf) (consultado el 1 de diciembre de 2012).
- Gumucio Dagrón, A. (2009). Modelo estratégico de comunicación para el cambio social y del desarrollo. En: R. A. Pérez y S. Massoni. *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones* (501-508). Barcelona: Editorial Ariel.
- Ihlen, O. (2008). Mapping the environment for corporate social responsibility. Stakeholders, publics and the public sphere. *Corporate communications. An international Journal*, 13 (2), 135-146.
- Isagen (2012). *Informe de Gestión 2011*. Recuperado de: [http://www.isagen.com.co/informe-de-gestion/2011/inf\\_gestion\\_financiera.html](http://www.isagen.com.co/informe-de-gestion/2011/inf_gestion_financiera.html) (consultado el 10 de diciembre de 2012).
- Jelen, A. (2008). The nature of scholarly endeavors in public relations. En: B. Van Ruler, A. T. Vercic & D. J. Vercic. *Public relations metrics: Research and evaluation* (36-59). New York: Routledge.
- Johnson-Cartee, K. S., & Copeland, G. A. (2004). *Strategic political communication. Rethinking social influence, persuasion and propaganda*. Lanham: Rowan & Littlefield Publishers, Inc.
- Kim, S. Y., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103, 639-653.
- La nota económica (2012). *Ranking 2011 líderes energía eléctrica en Colombia*. Recuperado de: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2011-lideres-energia-electrica-de-Colombia.html> (consultado el 12 de noviembre de 2012).
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales*. México: Universidad Panamericana - Alianza Editorial.
- Luning, S. (2012). Corporate social responsibility (CSR) for exploration: Consultants, companies and communities in processes of engagements. *Resources policy*, 37, 205-211.
- Mahoney, J. (2011). Horizons in strategic communication: Theorising a paradigm shift. *International Journal of Strategic Communication*, 5, 143-153.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Naciones Unidas (2007). *Global Compact Strengthens Efforts to Promote Human Rights in Business*. Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news\\_archives/2007\\_12\\_10.html](http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2007_12_10.html) (consultado el 25 de abril de 2013).
- Narváez, L., & Campillo, I. (2008). Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación. En: M. A. Rebeil Corell, (coord.). *Comunicación estratégica en las organizaciones* (47- 66). México: Trillas.
- O' Hair, D., Fiedrich, G. W., & Dixon, L. D. (2007). *Strategic communication in business and the professions*. Neidham Heights: Allyn and Bacon.

- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Preciado, A., & Guzmán, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15 (1), 128-159.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate communications: An International Journal*, 8 (1), 44-59.
- Salas, P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, 30 (59), 234-246.
- Self, Ch. C. (2010). Hegel, Habermas, and Community: The Public in the New Media Era. *International Journal of Strategic Communication*, 4, 78-92.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. New York: Portfolio.
- Spangler, I. S., & Pompper, D. (2011). Corporate social responsibility and the oil industry: Theory and perspective fuel a longitudinal view. *Public Relations Review*, 37, 217-225.
- Tufte, T., & Mefalopulos, P. (2009). *Participatory communication. A practical Guide*. World Bank Working Paper 170, Washington. D. C.: World Bank.
- UPME (2012). *Informe mensual de evolución de variables de generación. Subdirección de Planeamiento Energético. Julio de 2012*. Disponible en: <http://www.siel.gov.co/portals/0/Boletin%20UPME%20Julio%202012.pdf> (consultado el 5 de diciembre de 2012).
- UPME - Ascodis (2011). *Sector eléctrico nacional. Informe sectorial sobre la evolución de la distribución y comercialización de energía eléctrica en Colombia*. Disponible en: <http://www.siel.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=L9AASwJmz8%3d&tabid=58> (consultado el 5 de diciembre de 2012).
- Usaid & Casals & Associates Inc. (2004). *Mcpoi. Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado*. Bogotá: Programa de Fortalecimiento de la transparencia y la Rendición de cuentas en Colombia. Usaid – Casals & Associates Inc.
- Vaaland, T., & Heide, M. (2008). Managing corporate social responsibility: Lessons from the oil industry. *Corporate communications: An International Journal*, 13 (2), 212-225.
- Van Ruler, B., Vercic, A. T., & Vercic, D. (2008). Public relations metrics: Measurement and evaluation – An overview. En: Van Ruler, B.; Vercic, A. T. & Vercic, D. (eds.) *Public relations metrics: Research and evaluation* (1-18). New York: Routledge.
- Verhoeven, P., Zeffass, A., & Tench, R. (2011). Strategic orientation of communications professionals in Europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5, 95-117.
- Villafañe & Asociados Consultores y Análisis e investigación (2012). *Merco Empresas y Líderes* Recuperado de: <http://puj-portal.javeriana.edu.co/portal/pls/portal/docs/1/3906067.PDF> (consultado el 10 de diciembre de 2012).
- XM (2012). *Boletín XM. Mercadeo energético colombiano. Informe de Administración y Operación del Mercadeo 2011*. Recuperado de: <http://www.xm.com.co/BoletinXM/Pages/Informeadmon-yoperadelmercado2011.aspx>.
- Zeffass, A. (2008). The corporate communications scorecard. A framework for managing and evaluating communication strategies. En: B. Van Ruler, A. T. Vercic & D. Vercic (eds.). *Public relations metrics: Research and evaluation* (137-153). New York: Routledge.
- Zeffass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor*. Brussels: European Association for Communication Directors, EACD & European Public Relations Education and Research Association.