



**Estudio de Caso Holcim Colombia: Prácticas de Responsabilidad Social y su Comunicación
Efectiva**

Gina Viviana Zambrano Gil

Artículo Monográfico

Orientador(es)

Heiller Abadía Sánchez, Doctor en Comunicación Estratégica, Publicidad y Relaciones Públicas

Universidad de Antioquia
Facultad de Comunicaciones y Filología
Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones
Medellín, Antioquia
2024

Cita	(Zambrano Gil, 2024)
Referencia	Zambrano Gil, G.V. (2024). <i>Estudio de Caso Holcim Colombia: Prácticas de Responsabilidad Social y su Comunicación Efectiva</i> , Artículo monográfico. Universidad de Antioquia, Medellín.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Cohorte I.

Asesor de estilo: Juan Esteban Hincapie Atehortua



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

La comunicación efectiva de los procesos de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE) en una industria como la cementera es fundamental debido a los impactos que sus sistemas productivos generan, no solo en términos ambientales, sino también, socialmente. El objetivo consistió en el análisis de diversos documentos emitidos por la compañía, así como por entes y medios externos, enfocados en la comunicación de los procesos de RSE en curso y en la efectividad de las estrategias de comunicación empleadas para su divulgación. La documentación, obtenida digitalmente tanto en el sitio web oficial de la compañía, como en medios externos, se analizó mediante una metodología cualitativa que utilizó una matriz de análisis documental para condensar la información. Los resultados indican que, aunque la empresa desarrolla múltiples procesos de RSE en áreas como el medio ambiente, el ámbito social, el económico y el tecnológico, la falta de estrategias y un estilo de comunicación accesible limitan su efectividad, alcanzando principalmente a públicos técnicos y especializados y dejando de lado la masividad, que sería ideal en este contexto.

Abstract

Effective communication of Corporate Social Responsibility (CSR) processes in an industry such as cement is fundamental due to the impacts that its production systems generate, not only in environmental terms, but also socially. The objective was to analyze various documents issued by the company, as well as by external entities and media, focused on the communication of the ongoing CSR processes and the effectiveness of the communication strategies employed for their dissemination. The documentation, obtained digitally both on the company's official website and in external media, was analyzed using a qualitative methodology that used a document analysis matrix to condense the information. The results indicate that, although the company develops multiple CSR processes in areas such as environment, social, economic and technological, the lack of strategies and an accessible communication style limit its

effectiveness, reaching mainly technical and specialized audiences and leaving aside the massiveness, which would be ideal in this context.

Palabras claves

Responsabilidad social empresarial, comunicación corporativa.

1. Introducción

La comunicación corporativa en la actualidad juega un rol fundamental en los procesos de responsabilidad social empresarial, tanto de manera interna como externa. A través de ella, los diferentes grupos de interés pueden interactuar de manera efectiva con las organizaciones, facilitando el acceso a la información y una relación transparente.

En el caso particular de Holcim Colombia, una empresa cuyo *core* de negocio ha sido tradicionalmente la producción y venta de cemento, las expectativas y exigencias sociales y ambientales se tornan particularmente críticas. Esto se debe, en parte, a la diversificación de su portafolio complementario en temas de construcción, sumado al impacto ambiental inherente de la industria, que incluye actividades de extracción y transformación de las materias primas necesarias para la elaboración de sus productos.

Es por esto que se analizaron las estrategias de comunicación corporativa que han sido usadas por la compañía, en el contexto del desarrollo de sus procesos de RSE, a partir de teorías claves de la comunicación organizacional, para direccionar el análisis, partiendo de la premisa de que toda organización comunica de forma implícita o explícita, en este sentido, una compañía:

Comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar, por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la misma Responsabilidad Social Empresarial ya que se alimentan entre sí. No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves (Orjuela, 2011).

En este orden de ideas, se toman como referencia tres enfoques teóricos principales: la teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984), la teoría del capital social (Putnam, 1993) y el modelo de responsabilidad social corporativa basado en el triple resultado (Elkington, 1998). A continuación, la relación de las teorías que sustentan el artículo, a saber:

En primer lugar, según Freeman —en la Teoría de los *Stakeholders* o Grupos de Interés— no solo los accionistas y socios son actores claves en las compañías, sino todos aquellos que se encuentran relacionados de manera interna o externa con estas, entre los que se encuentran: accionistas, trabajadores, posibles inversionistas, proveedores, clientes, administración, y la sociedad en general; es así como para las organizaciones, el resultado de la interrelación de estos grupos es de suma importancia, pues son quienes tienen un interés genuino en las actividades que son adelantadas por las compañías y por ende en la comunicación que es emitida por estas.

En segundo lugar, nos encontramos con la teoría del capital social, definida por Putman (1993) y Bourdieu (1986), en esta se resalta la importancia de las relaciones sociales, la confianza y la cooperación generadas por las compañías para el desarrollo económico y social de una comunidad. Ahora bien, en un nivel corporativo, el capital social se refiere a la capacidad de las organizaciones para generar confianza y construir redes de colaboración con diversos actores sociales, lo cual puede resultar en beneficios tangibles e intangibles para ambas partes. Es en este contexto, que las empresas, a través de sus programas de RSE, no solo buscan mitigar impactos negativos, sino también cultivar relaciones positivas con sus *stakeholders*, incrementando su capital social.

En tercer lugar, el concepto del triple resultado o *triple bottom line* (en adelante, TBL), propuesto por Elkington plantea que el éxito empresarial no debe medirse únicamente en términos financieros, sino que debe considerar también el impacto social y ambiental de sus actividades. El modelo se estructura en tres pilares: *personas*, *planeta* y *beneficios*, los cuales forman un enfoque integral para la evaluación de la

sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE), las cuales en la actualidad “son prácticas empresariales cada vez más atractivas tanto para clientes como para inversores. La mitad de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos o marcas sostenibles” (Jonker, 2023). En otras palabras, la consciencia a la hora de consumir ha aumentado generando en las compañías la necesidad de innovar en materia de sostenibilidad para lograr estar en el *focus mind* de sus consumidores,

Por otra parte, estas teorías se pueden explicar en función de Holcim Colombia a través de las siguientes consideraciones: como una de las empresas cementeras más grandes a nivel global y local, la teoría del capital social adquiere relevancia debido a la naturaleza de su actividad industrial. La producción de cemento es una actividad con un altísimo impacto ambiental, hace que las comunidades cercanas a sus operaciones sean especialmente sensibles y prioritarias para las iniciativas de RSE que son desarrolladas por parte de la compañía. Aquí es donde el concepto de capital social se vuelve relevante: Holcim Colombia, a través de sus programas de RSE, no solo busca cumplir con las expectativas regulatorias y reducir el impacto ambiental de sus operaciones, sino también busca establecer una relación de confianza y reciprocidad a largo plazo con las comunidades locales, consolidando no solo una imagen corporativa responsable, sino que la empresa sea percibida como un actor social realmente comprometido con el bienestar de las comunidades, esto por medio de la difusión y comunicación adecuada de cada una de sus iniciativas a nivel local como nacional.

Siguiendo con el orden explicativo del artículo, en el caso de Holcim Colombia, el TBL se convierte en un camino valioso para gestionar su sostenibilidad empresarial de manera integral. Teniendo en cuenta que su éxito depende del equilibrio entre los objetivos financieros con sus actividades de responsabilidad social y ambiental, evitando que se convierta en un simple ejercicio de “lavado verde” en respuesta a las presiones externas. En cambio, debe ser un compromiso genuino y estratégico con el bienestar de las personas y el planeta, sin comprometer la rentabilidad del negocio.

Es por esto que la comunicación de los procesos de RSE implementados por la organización, debe ser priorizada de manera efectiva más allá de nota de prensa, ya que por medio de la comunicación corporativa se puede lograr que sean comprendidas y valoradas de manera estratégica, creando un canal de diálogo que construye relaciones de confianza y colaboración tanto con los grupos de interés internos como externos con el propósito de facilitar el acceso a la información y una relación transparente.

2. Metodología

La metodología de investigación que se llevó a cabo fue de tipo cualitativa, esencial en estudios de casos que buscan ahondar en la comprensión de fenómenos complejos, como la comunicación utilizada por Holcim Colombia en sus procesos de RSE. Este enfoque permite explorar las percepciones, narrativas y significados que subyacen a las estrategias de comunicación, facilitando una visión detallada y enriquecida de la información. En este caso, se utilizó una matriz de análisis documental, una herramienta clave para organizar y categorizar la información proveniente de fuentes como informes de sostenibilidad, comunicados oficiales y otros documentos corporativos.

Por consiguiente, el uso de una matriz de este tipo, facilita la identificación de patrones, temas recurrentes y la evolución del discurso de la empresa sobre su responsabilidad social. Este método permite contextualizar la estrategia de comunicación de Holcim Colombia, vinculando sus mensajes con las expectativas y valores sociales, así como evaluando la coherencia de sus acciones con los principios de RSE.

Además, el análisis cualitativo posibilita identificar las formas en que Holcim Colombia construye narrativas que buscan legitimar y explicar su papel en la sociedad y cómo adaptar su comunicación a diferentes públicos, ya sea la comunidad, el gobierno o sus propios empleados.

De este modo, la matriz documental utilizada para el estudio de caso en cuestión se desarrolló del siguiente modo:

Tabla 1. Vista de la matriz utilizada para el análisis documental

Documento	Formato	Año de publicación	Temas Principales	Estrategias de comunicación	Audiencia objetivo	Indicadores de RSE trabajados	Impacto y resultados expuestos	Comentarios	URL

Fuente: Elaboración propia

Aquí se hacen importantes los indicadores utilizados ya que estos permiten una exploración profunda y concienzuda de cada uno de los documentos utilizados. Es prioritario el análisis no solo de los temas principales trabajados en cada documento, sino también la estrategia de comunicación utilizada por ejemplo si se trata del uso de lenguaje técnico, el enfoque a resultados, las alianzas con comunidades u organizaciones, entre otras; junto con la manera es que está construido el archivo para valorar a qué tipo de audiencia se dirige, al igual que los indicadores de RSE que se trabajaron y el impacto de los mismos en las comunidades.

Es por esto que la muestra documental seleccionada no solo recopila información publicada por la compañía a manera de notas de prensa como el artículo: “A través de alianzas multidisciplinarias, Holcim construye progreso para Boyacá”, sino también documentos técnicos cómo el propio Informe de sostenibilidad empresarial, junto con notas de prensa de medios de comunicación externos, documentos especializados de entidades de certificación nacionales e internacionales como las EPD obtenidas por la compañía (Declaraciones ambientales de producto, por sus siglas en inglés).

Los documentos analizados fueron: Informe de sostenibilidad 2023, nota de prensa titulada: “A través de alianzas multidisciplinarias, Holcim construye progreso para Boyacá”, el artículo periodístico: “Holcim

Recibe el Reconocimiento “Empresa Sostenible Cecodes”, el micro sitio web Certificación en Construcción + Sostenible y las Declaraciones Ambientales de Producto (EPD) oficiales de la compañía.

3. Resultados y Discusión

Holcim Colombia, anteriormente conocida como Cementos Boyacá, es una empresa perteneciente al grupo Holcim, cuyo *core* de negocio es la fabricación y comercialización de cemento y concreto. Con el paso de los años, ha ido ampliando su portafolio mediante la innovación en el sector, llegando a desarrollar soluciones complementarias que brinden recursos integrales 360° desde el comienzo de la construcción hasta la finalización de la misma. Su objetivo es transformarse en “líder mundial en soluciones innovadoras y sostenibles para la construcción. Con la sostenibilidad al centro de su estrategia, el grupo se está convirtiendo en una empresa Net-Zero, la cual su gente y comunidades son la base de su éxito” (Colombia, 2024c, párr. 1). Actualmente, la compañía no solo tiene presencia en Boyacá con su planta de cemento ubicada en Nobsa, sino que también ha expandido sus operaciones a nivel nacional. Cuenta con una planta de cemento, ocho plantas de concreto premezclado, una planta de agregados, una planta de productos químicos, una plataforma *Geocycle*, y su propia red de ferreterías Disensa a nivel país, con la cual busca comercializar sus productos a pequeños consumidores o *retail*.

Por otro lado, Holcim Colombia, alineada con su estrategia global, no solo se preocupa por el mantenimiento de su negocio, sino también en convertirse en una compañía cada vez más responsable con el medio ambiente y las comunidades. En este sentido, ha desarrollado su estrategia *2025 Net-Zero*, un compromiso corporativo que posiciona a Holcim como líder en la construcción ecológica con soluciones de vanguardia, innovadoras y sostenibles. Para ello, la compañía trabaja en cuatro focos primordiales desde la responsabilidad social empresarial, en palabras de Holcim:

Nuestro enfoque de sostenibilidad se basa en cuatro pilares claves: clima, circularidad, naturaleza y personas, que son el foco de este Informe de Sostenibilidad, con el que evidenciamos, de cara a nuestros grupos objetivo, las acciones, compromisos y retos del 1 de enero de 2023, hasta el 31 de diciembre de ese mismo año (Colombia, 2024a, párr. 2).

Además de esto, dentro de su política de RSE, la compañía establece que su compromiso es:

Identificar y trabajar con todos los grupos de interés construyendo y manteniendo relaciones de mutuo respeto y confianza. Participar y contribuir de manera eficaz en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros empleados, sus familias y las comunidades vecinas, vinculando en procesos de desarrollo a nuestros clientes, proveedores, contratistas, autoridades y comunidad en general. Promover y animar la participación de los empleados en prácticas de voluntariado con comunidades vecinas que fomenten la solidaridad y el valor por la cultura local. Reportar ante los diferentes grupos de interés los resultados de la gestión y considerar sus sugerencias para futuras acciones. Esta política está integrada a la Directiva de Inversión Social Estratégica y es un elemento importante de la manera de hacer negocios, orientando nuestras decisiones y acciones. Tiene que ser aplicada en todas las zonas de influencia, respondiendo efectivamente a las necesidades de sus comunidades (Colombia, 2022, párr. 3).

Basándonos en todo lo anterior, desde un punto de vista comunicacional, la compañía expone que, siguiendo la visión de los criterios ESG (por sus siglas en inglés “Environmental, Social and Corporate Governance”), que se refieren a los “factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta a la hora de invertir en una empresa” (Álvarez, s.f., párr. 1), el área de comunicaciones corporativas no solo tiene la responsabilidad de difundir y expandir las metas y directrices de la empresa a nivel regional, sino también consolidarse como la columna que fortalezca la comunicación a los grupos interesados tanto internos como externos. Esto implica generar “mensajes adaptados a los públicos, humanizar y facilitar información y crear una retroalimentación capaz de generar mejores resultados” (Colombia, 2024b, párr. 2).

En este orden de ideas, se realizó la revisión documental de diversos materiales expuestos para analizar las estrategias de comunicación frente a los procesos de RSE desarrollados por la organización. Este análisis se llevó a cabo por medio de una matriz documental, en la cual no solo han sido tomados documentos públicos de la empresa, sino también documentación periodística relacionada, la que revela varias tendencias importantes de cómo la compañía estructura y comunica sus acciones en sostenibilidad y su relación con las comunidades. A través de documentos como el *Informe de Sostenibilidad 2023*, comunicados de prensa como “A través de alianzas multidisciplinarias, Holcim Colombia construye progreso para Boyacá”, centrado en el trabajo comunitario y asociativo para el progreso en la región. Además, la información contenida en el micro sitio propio “Certificación En Construcción + Sostenible”

que se centra en la divulgación de los productos y procesos de innovación bajos en carbono, y, sumado, a las Declaraciones Ambientales de Producto (EPD por sus siglas en inglés) las que reafirman el compromiso de la compañía de construir *progreso para el planeta y las personas*.

Así pues, se observa un esfuerzo significativo por parte de Holcim Colombia para posicionarse como líder en sostenibilidad y responsabilidad social. Sin embargo, hay áreas clave en las que la comunicación puede fortalecerse para generar mayor profundidad y transparencia en el impacto real de sus iniciativas.

Informe de Sostenibilidad 2023: Foco en Resultados y Logros Ambientales

Este informe oficial destaca las principales iniciativas para reducir la huella de carbono y el compromiso de la compañía con la innovación tecnológica en la industria de la construcción. Desde una perspectiva comunicacional, el informe utiliza un enfoque centrado en los resultados medibles, como la reducción del 48 % en emisiones de CO₂ en el cemento Fuerte ECOplanet UG y en un 33 % en la línea de cemento Industrial Fuerte ART, lo cual reafirma el compromiso de la empresa en el área de sostenibilidad y de su estrategia global Net-Zero.

Sin embargo, aunque se mencionan los logros alcanzados, falta mayor detalle sobre el impacto directo de estos esfuerzos en las comunidades locales. El informe se orienta principalmente a una audiencia técnica y de negocios, lo cual limita la comunicación más cercana con las comunidades que podrían beneficiarse de estas acciones. Esto se convierte en una oportunidad para que la compañía no solo muestre los resultados cuantitativos, sino también los aspectos cualitativos de su impacto en las personas.

Artículo Periodístico: “Holcim Recibe el Reconocimiento “Empresa Sostenible Cecodes”

Es una nota de prensa publicada por el medio de comunicación “Colombia Construye,” en la que se destacan los esfuerzos de descarbonización e innovación tecnológica sostenible de la compañía, que le han valido el reconocimiento de CECODES como Empresa Sostenible. El artículo incluye declaraciones

del CEO de la empresa en el momento de su publicación, Marco Maccarelli, y además se hace uso de un lenguaje técnico simplificado para facilitar la comprensión, ofreciendo una versión ampliada en el portal de prensa oficial de Holcim.

Nota de prensa: “A Través de Alianzas Multidisciplinarias, Holcim Construye Progreso Para Boyacá”

Comunicado de prensa oficial que aborda el trabajo realizado con la comunidad de Nobsa, Boyacá, resaltando su compromiso social a través de alianzas locales enfocadas en fortalecer proyectos de emprendedores, iniciativas sociales para niños y adultos mayores, y programas educativos. Sin embargo, el documento carece de un componente narrativo fuerte, ya que no se profundiza en historias individuales o ejemplos concretos de cómo estas acciones y alianzas han cambiado o impactado la vida de las personas en estas comunidades. Una estrategia de comunicación basada en storytelling, donde las voces de la comunidad cuenten sus experiencias, permitiría una conexión emocional más profunda con la audiencia al resaltar el alcance humano de las iniciativas de RSE de la empresa.

Micro Sitio Web: Certificación en Construcción + Sostenible

En el micro sitio de la página web oficial de la compañía, se abordan dos áreas clave: los esfuerzos de descarbonización de sus productos tanto de cemento como de concreto, la manera en que estos productos impactan de manera positiva los proyectos de construcción y beneficios a los que las empresas constructoras pueden acceder al hacer uso de productos de construcción certificados de manera sostenible.

Además, se aborda de manera general un tema clave: las Declaraciones Ambientales de Producto (EPD, por sus siglas en inglés). La compañía ha procurado comunicar estos avances de forma masiva, puesto que considera que las EPD reflejan fielmente sus logros en la adopción de tecnologías limpias, las mejoras en los procesos productivos y la considerable inversión en innovación tecnológica. Sin embargo,

el tipo de comunicación utilizado gira entorno a un lenguaje netamente técnico, que, a pesar de ser adecuado para audiencias especializadas, podría llegar a simplificarse, para hacer estos logros más accesibles a un público general, que quizás no esté tan familiarizado con el tema, y alcanzar el nivel de difusión deseado.

Declaraciones Ambientales de Producto (EPD): Transparencia Ambiental

Las Declaraciones Ambientales de Producto (EPD) son un ejemplo de transparencia e innovación tecnológica en el sector, las cuales tienen un enfoque técnico especializado, es aquí en donde Holcim Colombia destaca las características medioambientales de sus productos, como su huella de carbono. Este tipo de comunicación es esencial para los clientes corporativos y el sector de la construcción, dado que estos actores requieren información precisa y detallada para tomar decisiones de compra responsables que les permitan adquirir beneficios como certificaciones en sostenibilidad en sus proyectos constructivos.

Aun así, estos documentos debido a su naturaleza se encuentran muy enfocados en una audiencia técnica, lo que puede limitar su alcance a otros grupos interesados, como las comunidades locales o el público general. Al incorporar elementos gráficos o explicaciones más simplificadas, Holcim Colombia podría ampliar su público, la masividad en la comunicación que estas declaraciones merecen, así como la comprensión y el impacto de estas declaraciones, mostrando cómo estos productos contribuyen real y directamente a la sostenibilidad en proyectos.

En síntesis, el análisis de los documentos revisados revela que Holcim Colombia mantiene una comunicación predominantemente corporativa, enfocada en aspectos técnicos y cuantitativos, lo cual resulta efectivo para audiencias especializadas, inversores y socios comerciales. No obstante, esta orientación puede limitar el alcance y la comprensión de su mensaje entre las comunidades locales, el

público general y otros *stakeholders* más cercanos a los proyectos de RSE, quienes podrían percibir una desconexión debido a la falta de un estilo comunicativo más accesible y tangible.

En este orden de ideas, para fortalecer la conexión con estos públicos, resulta fundamental diversificar las estrategias y los formatos de comunicación. Además, la inclusión de relatos personales, informes interactivos —en un lenguaje más sencillo— y el uso de canales digitales como redes sociales y plataformas de participación comunitaria permitirían a Holcim proyectarse como una empresa genuinamente comprometida con sus comunidades y el bienestar social. Esto facilita una percepción más cercana y positiva de sus iniciativas de RSE.

4. Conclusiones

En conclusión, el análisis documental sobre la comunicación de los procesos de RSE de Holcim Colombia, alineados con la estrategia global de Net-Zero, permite identificar tanto avances significativos en sostenibilidad, especialmente en descarbonización y proyectos con las comunidades de Boyacá, como oportunidades de mejora en sus estrategias comunicativas. Aunque la compañía ha logrado captar la atención de audiencias técnicas y especializadas, una comunicación más inclusiva y accesible podría amplificar el alcance de su mensaje, permitiendo que también el público general perciba el impacto humano y social de sus acciones.

En este sentido, al adaptar sus estrategias de comunicación hacia narrativas que humanicen sus esfuerzos y simplifiquen el lenguaje técnico, Holcim Colombia no solo podría informar de manera más efectiva, sino también fortalecer la conexión emocional con sus diversos grupos de interés. Este enfoque potenciaría la percepción de la marca como un referente en sostenibilidad y responsabilidad social, consolidando su papel como líder en el sector de la construcción en Colombia.

5. Referencias

Álvarez, C. (s.f.). ¿Qué son los criterios ESG (“*environmental, social and governance*”)?

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-criterios-esg-environmental-social-and-governance-y-por-que-son-importantes-para-los-inversores/>

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.

Colombia, H. (Octubre de 2022). *Holcim Colombia, Política de Responsabilidad Social Corporativa*.

Obtenido de <https://www.holcim.com.co/politicas-1>

Colombia, H. (Septiembre de 2024a). Introducción En *Informe de Sostenibilidad 2023*.

<https://www.informedesostenibilidadhc.com/>

Colombia, H. (Septiembre de 2024b). Comunicaciones. En *Informe de Sostenibilidad 2023*.

<https://www.informedesostenibilidadhc.com/>

Colombia, H. (2024c). *Holcim Colombia*. Obtenido de <https://www.holcim.com.co/nuestra-empresa>

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. En British Columbia, Canada: New Society Publishers.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. En ediciones Pitman.

Jonker, A. (1 de diciembre de 2023). *IBM*. Obtenido de [https://www.ibm.com/es-es/topics/triple-bottom-](https://www.ibm.com/es-es/topics/triple-bottom-line)

[line](https://www.ibm.com/es-es/topics/triple-bottom-line)

Orjuela Córdoba, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

En *Correspondencias & análisis* (pp. 137-156).

Putnam, R. D. (1993). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. En Simon & Schuster.