



**Para citar este artículo:** Palma, K., & Sánchez, F. (2021). Las reescrituras de la sustentabilidad: comunicación estratégica en el escenario de desastres socioambientales. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 14(2), 1-18. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.10133>

# LAS REESCRITURAS DE LA SUSTENTABILIDAD: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ESCENARIO DE DESASTRES SOCIOAMBIENTALES

Re-Writes of Sustainability: Strategic Communication in the Context of Socio-environmental Disasters

As reescritas da sustentabilidade: comunicação estratégica no cenário de desastres socioambientais

**Karla Palma**, *Universidad de Chile (Chile), Centro de Investigación para la Gestión del Riesgo de Desastres (Cigiden)*  
[karla.palma@uchile.cl](mailto:karla.palma@uchile.cl)

**Fabiola Sánchez**, *Universidad de La Frontera (Chile)*  
[fabiolasanchezm@gmail.com](mailto:fabiolasanchezm@gmail.com)

*Recibido: 17 de enero de 2021*

*Aprobado: 16 de abril de 2021*

*Fecha de prepublicación: 1 de julio de 2021*



## RESUMEN

A partir de la dimensión discursiva en torno a la sustentabilidad de la empresa forestal Arauco, en este artículo se estudia cómo la comunicación estratégica y sus herramientas ayudan a reconfigurar el rol de la empresa en los desastres socioambientales en que ha estado involucrada. Así, se revela de qué modo los orígenes de los desastres quedan diluidos en medio de las acciones que despliega la empresa para enfrentar las situaciones de crisis, que son entendidas como controversias, y pasa de ser causante a convertirse en un actor más en la reconstitución del orden. A través del análisis de reportes de sustentabilidad y la realización de entrevistas y un grupo focal, se verá cómo el discurso de la empresa evoluciona de manera dinámica en torno a la sustentabilidad y su rol ante las crisis y cómo se entiende el discurso como una estrategia comunicacional que se orienta a transformar prácticas sociales hacia un fin determinado.

**Palabras clave:** comunicación estratégica; controversias; sustentabilidad; desastres; plantaciones forestales.

## ABSTRACT

In this article we analyze how strategic communication and its tools can help to re-shape the role of Arauco, a forestry company, in relation to socio-environmental disasters in which it has been involved—all of these considering the company's discursive dimension in terms of sustainability. The analysis reveals how the origin of the disasters becomes blurred through the actions taken to face situations of crisis, understood as controversies. Thus, the company, as origin of the issue, becomes into another actor in the reconstitution of order. Through the Sustainability Report analysis, interviews, and a focus group we can see how the company's discourse dynamically progress around sustainability and its role before the crisis, and how we can understand the discourse as a communicational strategy focusing on transforming social practices toward a particular purpose.

**Keywords:** Strategic communication; controversies; sustainability; disasters; forest plantation.

## RESUMO

Partindo da dimensão discursiva em torno da sustentabilidade da empresa florestal Arauco, neste artigo analisamos como a comunicação estratégica e suas ferramentas ajudam a reconfigurar o papel da empresa nos desastres socioambientais em que está envolvida. A análise revela como as origens dos desastres se diluem em meio às ações desenvolvidas para enfrentar as situações de crise, que são entendidas como polêmicas. Assim, a empresa deixa de ser causa para se tornar mais um ator na reconstituição da ordem. Por meio da análise de Relatórios de Sustentabilidade e da realização de entrevistas e um *focus group*, poderemos perceber como o discurso da



empresa evolui dinamicamente em torno da sustentabilidade e seu papel diante das crises, e como podemos entender o discurso como estratégia comunicacional que é orientado para transformar as práticas sociais para um fim específico.

**Palavras-chave:** comunicação estratégica; controvérsias; sustentabilidade; desastres; plantações florestais.

---

Este artículo aborda de qué modo el discurso de la sustentabilidad se articula y utiliza como estrategia comunicacional para la gestión de desastres socioambientales. Con este propósito, indagamos por el caso de Arauco, una empresa que ha protagonizado diversos desastres, pero que se ha logrado reconfigurar y convertir en protagonista de los procesos de reconstrucción de las ciudades afectadas. Estudiamos sus reportes de sustentabilidad anuales y que han servido como un repositorio institucional de la incorporación y desarrollo de su discurso sobre sustentabilidad en el escenario de desastres. Nos enfocamos en la sección del discurso del presidente de Arauco, que plantea la directriz de cada informe que se ha publicado desde 2004 hasta 2020. Complementamos esta indagación con entrevistas realizadas a actores clave, además de un grupo focal que nos sirvió para situar el contexto del discurso de sustentabilidad que desarrolla la empresa en sus reportes.

El artículo se divide en seis partes. La primera busca situar históricamente a Arauco, a la luz de su actuar frente a las diferentes crisis socioambientales que ha enfrentado. La segunda plantea la relación entre comunicación estratégica y el manejo de crisis o controversias. La tercera parte es una discusión sobre la literatura en torno al rol y alcance que tienen los reportes de sustentabilidad, principalmente para las empresas extractivistas, para luego presentar la metodología, el análisis y una discusión del estudio.

### Arauco entre derrames, terremotos, tsunamis e incendios forestales

Arauco ha protagonizado conflictos socioambientales en diversas regiones de Chile. Uno de estos tuvo lugar en 2004, en el Santuario de la Naturaleza Carlos Andwanter del río Cruces, ciudad de Valdivia, cuando luego del inicio de operaciones de su planta de celulosa, su población de cisnes de cuello negro comenzó a disminuir drásticamente. Esto fue visibilizado por movimientos ciudadanos que convirtieron el caso en un hito de organización frente a conflictos ambientales en el país (Sepúlveda & Bettati, 2005). Ese año también se indicó como responsable a Arauco por la contaminación del golfo de Arauco, cuando miles de litros de aguas contaminadas por su planta de celulosa fueron vertidas al río. El caso de la muerte de los cisnes de cuello negro, indicó la Comisión Nacional de Medio Ambiente, era de responsabilidad de la celulosa (Sepúlveda & Bettati, 2005).



En Constitución, la planta de celulosa y los aserraderos son el bastión económico y la fuente principal de trabajo y subcontratación de pequeñas y medianas empresas. Arauco emplea directamente a tres mil personas, e indirectamente, a diez mil: una cuarta parte de su población depende de Arauco para su sustento (Long, 2015). Constitución fue una de las más afectadas en el terremoto 8.8 (MW) y posterior tsunami, que en febrero de 2010 afectó a gran parte del territorio nacional. La figura de Arauco fue central en el proceso de reconstrucción de la ciudad, ya que impulsó el Plan de Reconstrucción Estratégica Sustentable (PRES) Constitución, junto al Ministerio de Vivienda y Urbanismo y la Municipalidad de Constitución.

Por medio de procesos de diálogo y participación que convocaron de manera abierta y masiva a la comunidad local, PRES Constitución elaboró 28 proyectos de infraestructura, entre los cuales se destaca la edificación de un conjunto habitacional para 484 familias, que se denominó Villa Verde y cuyo diseño y construcción fue encargado por Arauco a la firma de arquitectura Elemental, liderada por el arquitecto Alejandro Aravena (2014b), quien declaró: “Las asociaciones público-privadas con la participación de la comunidad son la manera de abordar el descontento social, las amenazas políticas, la corrección de las desigualdades”.

En 2017 tuvo lugar uno de los incendios forestales más grandes de las últimas décadas, con Constitución nuevamente como epicentro del desastre. La opinión pública emplazó a las empresas forestales por su responsabilidad, principalmente por la vinculación que existe entre el modelo de monocultivos forestales con los incendios y la sequía (Aylwin, 2017; Urquieta & Barrios, 2017; Plitt, 2017). Durante este episodio, Villa Verde estuvo en peligro de ser consumida por el fuego, pero se salvó por la acción colectiva de sus habitantes, que construyeron cortafuegos y lograron controlar el incendio que llegó a metros de sus viviendas. Los mismos vecinos recuerdan haber solicitado la construcción de cortafuegos cuando se construyó Villa Verde, sin ser considerados. En palabras de los propios pobladores: “estamos viviendo rodeados de tanques de bencina disfrazados de árboles” (notas de campo, Villa Verde, febrero de 2017).

Ante cada uno de estos episodios que han marcado la historia reciente de la relación entre Constitución, la empresa Arauco y los desastres siconaturales, se observó un activo despliegue de acciones por parte de la empresa que ponen el relieve en la reconstrucción y que son fuertemente socializadas y difundidas en la ciudad y en medios de comunicación, sirviéndose de diversas herramientas que responden a una visión de comunicación estratégica que revisamos en el siguiente apartado.

## Comunicación estratégica en la gestión de controversias o crisis

La irrupción de la comunicación estratégica en el ámbito organizacional desplaza el eje desde la tradición de estudios de la comunicación y la semiótica hacia espacios de convergencia y generación de nuevos sentidos y acción social, que posibilitan la “multidimensionalidad del fenómeno bajo análisis” (Massoni, 2009, p. 13). Para Massoni, la comunicación es “el momento relacionante de la heterogeneidad cultural” (2009, p. 1), esto es, el estudio de las relaciones de poder, sus asociaciones y controversias, en las que se despliegan redes y flujos de interacciones, hasta su desborde o la pérdida de control por parte de aquellos actores que provocan cambios para determinados fines.



Por esto, uno de los principales campos de acción de la comunicación estratégica es la gestión de crisis o controversias, que son situaciones sobre las que los actores involucrados discrepan y en las que no hay estabilidad o certezas. Crisis y controversias son también los momentos en que la reputación organizacional e imagen pública de la empresa se pone en juego, y a las que la comunicación estratégica buscará anticiparse.

De esta manera, la comunicación estratégica se vuelve indispensable para la gestión empresarial y organizacional, al pasar de ser un aspecto más bien periférico, vinculado con la publicidad y las relaciones públicas, a ser incluso una de las actividades más importantes de las organizaciones y empresas (Islas, 2005), asumiendo un rol central en la reducción de riesgos e incertidumbre para la organización.

Desde la comunicación estratégica se hace hincapié en la necesidad de alinear el objetivo o las necesidades de la organización con el entorno (Yaguache, 2019), estableciendo canales de comunicación abiertos con las comunidades. Referentes de la incorporación de esta mirada en Chile, y colaboradores de Arauco, son Tironi y Cavallo (2004), quienes desarrollaron un modelo de comunicación estratégica para que empresas u organizaciones se anticipen y enfrenten las crisis y controversias que se puedan desencadenar en su entorno a partir de su quehacer:

Las crisis se han convertido en un riesgo cotidiano para las organizaciones. Y su capacidad destructiva es ilimitada. Una crisis mal gestionada puede pulverizar en pocas horas la imagen y el prestigio de una marca, y con ello el patrimonio de una organización. (Tironi & Cavallo, 2004, p. 275)

Los autores proponen un modelo de comunicación abierta que incorpore y reoriente los “desafíos” que impone la “expansión simultánea de la democracia, el mercado y los medios de comunicación masivos” (Tironi & Cavallo, 2004, p. 48), poniendo en el centro a la opinión pública y asumiendo que ya no hay recetas, liderazgos ni organizaciones que puedan “controlar los hilos” y “controlar las pasiones” de lo que mueve a la sociedad. Este modelo de comunicación abierto se sirve de los medios de comunicación, pero también de todos los demás actores que inciden en el quehacer de una determinada organización: “de cara a la [opinión pública] se libran las batallas, que adquieren por consiguiente un cariz predominantemente comunicacional” (p. 73). La dimensión de las relaciones con la comunidad “puede ser tanto o más crítica para un proyecto que muchos de los aspectos llamados técnicos” (p. 261).

Es posible apreciar cómo este enfoque teórico-metodológico de la comunicación estratégica ha guiado la gestión de controversias, implementadas por Arauco desde el episodio de la muerte de los cisnes de cuello negro en el río Cruces y que, a la larga, se ha inmiscuido en la operativización de la sustentabilidad. Considerando lo anterior, es relevante conocer con mayor detalle el cruce entre sustentabilidad y comunicación estratégica, por lo que estudiaremos el discurso de sustentabilidad de esta empresa forestal, con énfasis en cómo se articula y utiliza como estrategia comunicacional para la gestión de desastres.

## Reportar la sustentabilidad

El concepto de *producción sustentable* es cada vez más común en el ambiente empresarial (Searcy & Buslovich, 2014). La definición más recurrente es la de las Naciones Unidas (1987), que plantea la sustentabilidad como un proceso orientado al cambio, enfocado en la explotación de los recursos, la gestión de las inversiones, el desarrollo tecnológico y el cambio institucional. Como mensaje central, el desarrollo sustentable debe satisfacer las necesidades del



presente, sin comprometer el futuro de las próximas generaciones. En Chile, el Gobierno implementó esta visión generando políticas públicas y regulaciones que involucran a empresas y comunidades. En cuanto al sector privado, sus acciones dependen principalmente de su compromiso voluntario al gestionar procesos que van más allá de las normas diseñadas por el Estado. El mercado también desempeña un rol al solicitar a las empresas que reporten sobre sus prácticas, en especial cuando su actividad repercute en el medio ambiente y las comunidades. Ejemplo de esto son los premios de carácter privado que se establecen para reconocer los mejores reportes en diferentes áreas (Acción RSE, 2013). En este contexto, emergen los reportes de sustentabilidad, que se definen como un medio de comunicación entre una empresa y la comunidad con la cual se relaciona a través de su actividad productiva. En algunos casos, los reportes son el principal medio de información que existe entre empresas y comunidades (Palma, 2015).

Los reportes de sustentabilidad son un documento integrado que combina información financiera con información sustentable o medioambiental y que integra las áreas de interés propio de la empresa, así como las de interés de los *stakeholders* (grupos de interés) y que involucran aspectos principalmente medioambientales. En las últimas actualizaciones de los estándares internacionales se ha considerado que las empresas deben informar su desempeño sobre aquellos elementos relevantes tanto para ellas como para sus grupos de interés.

No existe un estándar único de diseño y generación de contenido de los reportes de sustentabilidad, por lo que las empresas se guían por estándares internacionales que a lo largo del tiempo se han instalado como la base para su construcción. Destacan entre ellos la Global Reporting Initiative y el International Integrated Reporting Council, en los que la empresa es auditada por una entidad externa. Otras empresas utilizan normas ISO, como la 14001, para sistemas de manejos ambientales, y la 26000, en responsabilidad empresarial, entre otras (Searcy & Buslovich, 2014).

En el mundo empresarial, los reportes de sustentabilidad toman fuerza, por cuanto emerge este “dilema de negocio”, donde un público local y global demanda el uso del lenguaje de desarrollo sustentable (Searcy & Buslovich, 2014). De esta forma, las empresas se sirven de los reportes como instrumentos comunicacionales que transparentan hacia el público la información de sus operaciones. Según Acción RSE (2013), los reportes son de gran valor en un contexto nacional donde existe una desconfianza de la ciudadanía hacia las instituciones y las empresas.

Cada año, diversas empresas envían voluntariamente sus reportes de sustentabilidad a Acción RSE, con el fin de optar a la distinción Premio de Reporte de Sustentabilidad. A partir de esto, Acción RSE deduce que de los reportes recibidos el 94% utiliza la metodología de la Global Reporting Initiative y que el 82% de estas empresas posee alguna política de sustentabilidad o de responsabilidad social. Sin embargo, solo el 24% “declara contar con una política de relaciones con la comunidad” (Acción RSE, 2013, p. 11).

Para Shafer y Lucianetti (2016) el contenido de los reportes va a depender directamente de la actitud de la gerencia de las empresas hacia la presentación de temas como la regulación ambiental. Por otra parte, Amato et al. (2015) establecen que en Argentina la mayor parte del interés empresarial estaría centrado en la responsabilidad social empresarial y que son incipientes las prácticas realmente sustentables. De acuerdo con el trabajo de Illia et al. (2010) sobre la comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC) entre las 250 principales empresas europeas, para la RSC es clave el proceso comunicacional para legitimar su trabajo frente a los *stakeholders*; sin embargo, tal comunicación se ve dificultada por dos factores: informar sobre la RSC, debido al obstáculo de verificar con facilidad las acciones por parte de la compañía e individuos, y la percepción de la gente, que ve el trabajo de las empresas como acciones oportunistas, donde la RSC se considera una acción de *marketing*.



Hoy en día, existe una discusión en curso que pondera la viabilidad de las prácticas sustentables de las empresas extractivistas. Aunque esta discusión se ha demorado en llegar a la opinión pública, las comunidades locales llevan tiempo debatiendo qué significa el desarrollo sustentable, más allá de lo declarado en los reportes de sustentabilidad o las intenciones de las Naciones Unidas. Lo anterior, pues en el territorio local se percibe que las empresas, usando el lenguaje de sustentabilidad, instalan un discurso que refuerza la idea de que a través del desarrollo sustentable se puede acceder a un futuro mejor. En este caso, para las empresas significa que, a través del desarrollo de un modelo extractivista, las comunidades se transforman en *stakeholders* y se transforman en parte de los procesos productivos (Palma, 2013).

Existen diversas posturas frente al concepto de desarrollo sustentable, dependiendo de los intereses de las partes. Por ejemplo, Amato et al. (2015), por un lado, describen que mientras la responsabilidad social empresarial tiene más bien un carácter instrumental, la sustentabilidad en sí “implica una filosofía, en una forma de ver y sentir la realidad con la vista puesta en el futuro” (p. 88). Por otro, para Searcy y Buslovich (2014), la sustentabilidad corporativa se cimienta en el concepto más amplio de la descripción de desarrollo sustentable de las Naciones Unidas, donde a la par existen definiciones que destacan el rol de los *stakeholders* y otras que destacan los plazos y metas de corto y largo alcance.

Son diversas las razones por las cuales una compañía decide comenzar a informar sobre sus operaciones. Entre ellas se destaca que los reportes se configuran como una respuesta a la presión del público, al incremento de la atención de los medios de comunicación en las actividades de las empresas y a la necesidad de las empresas de recibir una licencia social para operar (Guthrie & Parker, 1989; Kolk, 2004). De hecho, según Hooghiemstra (2000), la investigación al respecto demuestra que la cantidad de información sobre las operaciones que hace pública una empresa es particularmente alta cuando esta o el sector industrial enfrenta alguna dificultad, como algún evento de contaminación medioambiental o la violación de derechos humanos, lo que va en directo desmedro de su identidad corporativa, imagen y reputación.

## Metodología

En este estudio analizamos el discurso en torno a la sustentabilidad que emerge de los reportes de sustentabilidad de forestal y celulosa Arauco, con énfasis en su filial ubicada en la ciudad de Constitución. Esta empresa se estableció en 1979 en esa ciudad, pero tiene presencia e impacto directo en distintas regiones de Chile. Además de los conflictos socioambientales que ha protagonizado, Arauco ha impactado en el desarrollo económico de diversos sectores. El recorrido de esta empresa, junto con el devenir del territorio, ofrece un caso de estudio muy interesante. Por lo tanto, analizar sus reportes de sustentabilidad nos permite conocer también cómo una de las principales empresas forestales de Chile ha configurado, modificado y evolucionado en el tiempo su discurso de sustentabilidad y su modo de entender las relaciones con su entorno y sus *stakeholders*.

Desde la comunicación estratégica, el discurso se entiende como el texto específico, más que como uno de los aspectos estructurales sobre sus modos de producción (de los cuales no se habla). El relieve se pone en las formas estéticas del discurso, en cuanto son “señales” que se emiten hacia la opinión pública. La valoración, la



“verdad” incluso, reside en las “acciones” más que en los discursos (Tironi & Cavallo, 2004, p. 323), asumiendo así la separación entre ambos, la escisión entre teoría y práctica que contribuye a solapar las condiciones materiales y estructurales de la producción del discurso.

Sin embargo, desde el análisis crítico del discurso (ACD), conocemos que los discursos habitan tanto en los espacios simbólicos como en los materiales, y que el intento de separarlos no implica que su interconexión desaparezca. Este enfoque comprende el lenguaje como una práctica social, y el contexto de uso del lenguaje, como un elemento crucial para desarrollar el análisis y abordar la complejidad de los problemas (Wodak & Meyer, 2009). Además, este enfoque hace hincapié en comprender cómo el discurso constituye y sostiene las relaciones de poder (Mendizábal, 2018).

Frente a lo anterior, proponemos que los reportes de sustentabilidad, así como la infraestructura y operaciones de la empresa, evidencian en conjunto el actuar de las empresas sobre la sustentabilidad. En este caso, entendemos que el discurso no es la única pieza estratégica que utilizan las empresas en su actuar, pero sí que evidencia y forma parte de una estrategia de operaciones industriales. Por lo tanto, a través del análisis discursivo, conocemos los efectos de las prácticas sociales que a la vez forman parte de las estructuras que involucran otros elementos sociales (Fairclough, 2006), lo que en este caso enfocamos en las prácticas de sustentabilidad.

A partir de la aplicación de esta perspectiva dialéctica, decidimos desarrollar un trabajo etnográfico (Madison, 2012), con el fin de enriquecer el análisis y contextualizar los procesos de producción, distribución y consumo de los textos. A la vez, el trabajo etnográfico nos sirve para conocer las prácticas socioculturales con las cuales cobran sentido los textos. El trabajo en terreno se concentró en la ciudad de Constitución, donde se ubica la planta de celulosa Arauco y en cuyos alrededores la empresa posee una gran extensión de cultivos forestales.

En esta investigación se analizaron dieciocho reportes, entre los que se encuentran los reportes anuales y los reportes sociales y de responsabilidad ambiental de 2004 y 2005. En 2006, 2007 y 2008, Arauco publicó un reporte anual que sintetizó el rol que antes se dividía en estos dos reportes. Desde 2009 a 2020, la empresa ha publicado anualmente su reporte de sustentabilidad. Junto con esto, se realizó trabajo de campo etnográfico que se dividió en diferentes periodos, entre febrero y julio de 2017 y febrero de 2018. De esta manera, en 2017 se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas a informantes clave, cuyos ejes principales fueron: identidad de la ciudad de Constitución, la incidencia de la empresa Arauco en la identidad de la ciudad y su rol en los procesos de reconstrucción postterremoto, tsunami e incendio.

Estas entrevistas se complementaron con la realización de un grupo focal en febrero de 2018, con catorce personas de la comunidad de Constitución, seleccionadas y convocadas con la colaboración de un informante clave. Los criterios de selección fueron: su rol en el desarrollo económico local, la diversidad de las áreas productivas que representan y su involucramiento e incidencia en la vida de la ciudad y de la empresa Arauco. Además, para el análisis discursivo se consideran las notas de campo producidas en esos viajes.

En este estudio se realiza un análisis textual de la sección de la carta del presidente o gerente general, según esté disponible en las publicaciones. Esta sección opera a modo de editorial de los reportes, por lo que su análisis nos permite conocer los planteamientos de la empresa sobre sustentabilidad. El análisis de este texto se organizó a partir de categorías que se diseñaron considerando los postulados teóricos propuestos en el artículo, así como en el trabajo en terreno. Se puso especial atención en los énfasis que hace el texto en torno a los conceptos de mediatización, tecnología, desastre, conflictos, territorios, leyes, crisis, progreso, extractivismo, recursos naturales y desarrollo sustentable.





Con estas dos aproximaciones metodológicas, desde el ACD, en conversación con la etnografía, ponemos en ejecución la visión de Fairclough (2006), quien plantea que el análisis de los textos debe ser dialéctico. Ello implica hacer presente que existe una relación entre las variables de interpretación del texto y entre las propiedades del propio texto. Por lo tanto, el análisis textual es relevante, pero es en sí una parte del todo. Existe, por lo tanto, la necesidad de conjugar el ACD con el análisis etnográfico de las estructuras y marcos sociales para, de esta forma, entender el discurso de sustentabilidad que pretendemos conocer.

## Análisis

### Declarar y reescribir lo que se entiende por sustentabilidad

El primer informe de responsabilidad social y ambiental publicado por Arauco, en 2004, declara su compromiso con el desarrollo sustentable, con la protección del medio ambiente y su sentido de responsabilidad social. El informe destaca la coherencia con que la empresa actúa hacia la protección del medio ambiente y define su perspectiva hacia la sustentabilidad desde un “punto de vista industrial”, con el fin de “minimizar” el impacto en el medioambiente. En 2005, Arauco nuevamente habla desde un punto de vista de la actividad industrial, declarando que “no existe una actividad industrial indiferente con el medio ambiente” (p. 9), pero junto con esto declara un compromiso ético con este. En ambos años, Arauco reconoce las repercusiones ambientales de sus operaciones.

En 2005, Arauco comienza a delimitar lo que define como sustentabilidad, un “compromiso con el medio ambiente, la comunidad, y la educación” (p. 9). Además, menciona los lugares adyacentes a las zonas de operaciones y emerge el concepto de comunidad. A la vez, incluye criterios de desarrollo sustentable compuestos por aspectos sociales, ambientales y económicos.

En 2007, Arauco consolida un modelo de desarrollo sustentable en el que la empresa se considera a sí misma como un aporte al país y declara su visión de “ser un referente mundial en el desarrollo sustentable de productos forestales” (p. 10).

En 2009, Arauco redefine lo que entiende por sustentabilidad: “la búsqueda permanente de una mejor relación con las personas, el respeto al medio ambiente y una gestión que asegure la rentabilidad del negocio en el tiempo” (p. 6). Incluye así el respeto al medio ambiente; en lugar de una mirada ética, habla de personas y no de territorios adyacentes a las operaciones, e incluye una perspectiva temporal de la mano con la rentabilidad de las operaciones. Cuando se refiere a minimizar el impacto ambiental de las operaciones, Arauco se enfoca principalmente en el cambio climático. Por ejemplo, se mencionan acciones para minimizar su huella de carbono, lo que se indica como el paso lógico para consolidar su liderazgo global en el manejo forestal sustentable.

En 2013, Arauco nuevamente redefinió los ejes estratégicos, incluyendo la gestión ambiental y la contribución permanente a las comunidades, pero esta vez con una estrategia de desarrollo local. También menciona la necesidad de equilibrar el crecimiento con las necesidades ambientales y sociales. El cambio final —y, tal vez, el más significativo en la definición de sustentabilidad— se da en 2015, cuando Arauco indica que contribuyen a la vida de las personas, al desarrollar productos forestales que aporten al mundo sostenible y con ello amplían la “audiencia” de sus operaciones, pues son “las personas” en cualquier locación las que consumen los productos



forestales que aportan a un mundo sostenible. Así, dejan de hablar de bosques y plantaciones y hablan de los productos sostenibles que se producen a partir de los árboles.

En 2016, la visión de la sostenibilidad se inspira en “contribuir a mejorar la vida de las personas, desarrollando productos forestales para los desafíos de un mundo sostenible” (p. 15); mientras que en 2017, año de los megaincendios forestales, se indica como “un año lleno de desafíos”. Se presenta en el centro de su modelo de negocio el buscar un desarrollo donde estén presentes los requerimientos de trabajadores y comunidades; pero, además, de los accionistas.

## Desarrollo sustentable y cambio climático

En 2007 se indica que los lineamientos de la empresa comparten las “iniciativas impulsadas por el gobierno para fomentar el desarrollo sustentable de la industria forestal”. Por primera vez se menciona el interés en reducir los gases de efecto invernadero, el Protocolo de Kioto y el calentamiento global, lo que en los siguientes años se vuelve central en la visión sobre sustentabilidad. Por ejemplo, en 2008 se menciona que Arauco es una “empresa enfocada en la innovación y la producción limpia” (p. 8) y que aborda el cambio climático. En 2009 se menciona el rol de la empresa en “minimizar el impacto ambiental”, a través de la participación en el mercado mundial de energía verde y venta de bonos de carbono. Ello, pasados diez años, culmina con la siguiente declaración de la empresa: “seremos la primera empresa forestal del mundo en alcanzar la carbono neutralidad al 2020, es decir, lograr que los gases de efecto invernadero que capturamos superen las emisiones a nivel global” (2019, p. 9).

Como se podrá inferir a partir del análisis de los reportes, la incorporación del cambio climático como tema de interés y de acción en sustentabilidad va de la mano de la internacionalización de la empresa. Así, el cambio climático instala a Arauco en una discusión global, con la declaración de la apertura de nuevas plantas de producción en América Latina, Estados Unidos y de una oficina comercial en China.

## Pensar a futuro

En 2008 se destaca la campaña publicitaria “Sembremos futuro”, que implementó la empresa para difundir sus actividades. Esta campaña “refleja nuestra visión de ser un referente mundial en el desarrollo sustentable de productos forestales”. Esto se suma a otras acciones, como “la colaboración con comunidades vecinas y las autoridades locales”. De acuerdo con el reporte de este año, tales actividades han sido reconocidas por las comunidades en su labor como empresa, en temas ambientales y seguridad ocupacional. Una década más tarde, la proyección a futuro de la empresa está dada por el equilibrio de “los requerimientos de accionistas, trabajadores y comunidades en nuestra condición de industria renovable” (2018, p. 4). La empresa busca así “contribuir a mejorar la vida de las personas, desarrollando productos forestales para los desafíos de un mundo sostenible” (2018, p. 4).

## Territorialidad del desarrollo sustentable

En 2010, el reporte (esta vez escrito en inglés) se dirige a una audiencia internacional, con la apertura de su oficina de ventas en China y la construcción de una planta de celulosa en Uruguay. Destaca la mención de sus compromisos con el país, la gente y el medio ambiente, que emergen como pilares de su visión y política. En ese año se menciona más en extenso la labor de sus trabajadores que se vincula con su visión de convertirse en un líder global en el desarrollo de productos forestales sustentables.



Si en 2004 y 2005 destaca su mirada industrial, en 2011 se habla de una mirada a largo plazo de trabajo con las comunidades y emerge por primera vez el Modelo Integrado de Desarrollo Sustentable. Para Arauco, el querer convertirse en líder mundial en el desarrollo sustentable de productos forestales los impulsa al uso integral del bosque. Se declara, además, que la estrategia de negocio tiene como eje la sustentabilidad. El liderazgo al que se hace mención se construye sobre la globalización y vocación de crecimiento de la empresa, las personas y el cuidado del medio ambiente.

Mientras en 2009 el discurso de sustentabilidad se enmarcaba en minimizar el impacto sobre el medio ambiente, en 2011 el discurso de sustentabilidad los instala en el mercado global. Ese mismo año, Arauco firma su adhesión al Pacto Mundial y, por primera vez, destaca su compromiso con los derechos humanos y las prácticas anticorrupción.

En su reporte de 2012 (también en inglés), Arauco declaró que el corazón del negocio está en el uso completo y sustentable de las plantaciones forestales, junto con la labor de excelencia de los trabajadores. Se evidencian en el reporte las millonarias inversiones en programas que atienden el tema en Chile, Argentina y Brasil, donde se conducen y monitorean plantaciones y estudios de eficiencia energética, del suelo y del paisaje.

En 2013 declara ser una de las principales empresas forestales del mundo y que la sustentabilidad está en el eje central de sus negocios. Además, su meta de convertirse en referente mundial de la sustentabilidad los empujará a desarrollar innovaciones en la producción. Este año se incluyen los conceptos de *ecosistema*, *respeto a la biodiversidad* y *protección de la diversidad biológica*, junto con el patrimonio, la actividad científica y el reconocimiento de los ecosistemas donde la empresa está inserta. En 2013 se incorpora una nueva noción de *espacio de incumbencia*, que incluye a las comunidades humanas y las plantaciones forestales, concepto que también con el paso de los años deviene en “bosque”.

En 2014, Arauco declara que de la sustentabilidad del entorno depende el desarrollo de la empresa, razón para cumplir con estándares internacionales en los ámbitos medioambientales y sociales. Destaca, además, el recibimiento de premios como Zumbotel a la Innovación, Sustentabilidad y Humanidad en el entorno construido y el premio por su labor en el PRES. Cierra 2019 declarando que “En ARAUCO sabemos que el destino de nuestra empresa está vinculado al desarrollo de las sociedades en que estamos inscritos y de la capacidad que tenga la humanidad de enfrentar los desafíos del mundo” (p. 9).

## Entre desastres y conflictos

En los quince años de informes son muy acotados los desastres que se reportan, los cuales, de hecho, nunca se definen como tales. En primer lugar, en 2005 se menciona el compromiso de la Planta Valdivia y de la empresa por trabajar de forma activa en la preservación del humedal Carlos Anwandter. El segundo desastre que se menciona aparece en el reporte de 2009 (publicado en 2010), donde se incluye el terremoto y tsunami. Aquí se destaca la colaboración prestada por la empresa a las zonas más dañadas y se menciona cómo la “catástrofe natural” obliga a Arauco a pensarse frente a los desafíos. La reflexión queda en el aire, pero sí se refuerza el compromiso de la empresa con la etapa de reconstrucción.

En el informe de 2010 se menciona el terremoto como un llamado a la responsabilidad para Arauco, lo cual reafirma su convicción de que la empresa solo puede asentarse si lo hace junto a sus trabajadores y las comunidades. En vista de esto, se generan iniciativas para apoyar el “desarrollo del país”. Al mencionar sus pérdidas materiales,



también destaca las iniciativas de ayuda dirigidas a las comunidades afectadas, su alianza con campañas nacionales de ayuda y su participación en PRES Constitución. Además, Arauco menciona su rol en la reconstrucción del centro cultural, la iniciativa de la empresa junto al SERVIU para proveer “donaciones de tierra” para la construcción de nuevas casas, el apoyo al pequeño comercio, un programa para el apoyo de las comunidades de pescadores y la fundación de un programa para el apoyo de crisis. En el reporte de 2011, Arauco menciona que “una de las iniciativas de mayor orgullo para nuestra empresa es el Plan de Reconstrucción Sustentable (PRES) de Constitución” (p. 8).

Los incendios aparecen mencionados en los informes de 2012, 2013, 2016 y 2017. En 2012 se menciona la pérdida de una fábrica de madera que entregaba empleo a más de 600 personas, por lo que, en conjunto con el Gobierno, se lanzó un programa de apoyo al empleo. En el reporte de 2013 se menciona que la planta ya se reconstruyó. Para 2016 se menciona “la temporada de incendios forestales” que alcanzaría una magnitud hasta ese entonces desconocida, lo que nuevamente impacta a la empresa, trabajadores, colaboradores y comunidades. Entre tanto, 2017 “no estuvo exento de complicaciones”: “A comienzos de año, en Chile nos vimos enfrentados a uno de los incendios más devastadores de su historia [...] Estos incendios nos golpearon profundamente” (p. 6).

Los que podríamos considerar conflictos no se mencionan en los reportes como tal, pero se informan, por ejemplo, de la siguiente forma: “La industria forestal se desenvuelve en un entorno cada vez más complejo” (2006, p. 5). Entre tanto, en el reporte de 2010 la empresa declaró enfrentar “adversidades” que requerían su coraje y creatividad. Lo que ese año se tradujo en que la gerencia de la empresa se enfocara en el crecimiento del negocio, su compromiso con la gente, con los *stakeholders*, el ambiente y el terremoto.

## ¿Cuándo y de dónde emergen los conflictos?

Del grupo focal y de las entrevistas realizadas, los desastres que se mencionan con mayor frecuencia son la escasez de agua y la sequía, que las personas asocian con los monocultivos de pino y eucalipto, y el riesgo para la salud pública que implica la mala calidad del aire, lo que varios entrevistados resumen como el “olor a repollo”, que provoca malestares y temor en la gente.

Por una parte, luego de los incendios forestales, personas de diversas localidades afectadas comentan cómo luego de que desaparecieron las plantaciones de pino y eucalipto vieron volver el agua:

E: Sí, con los incendios forestales se dieron cuenta muchos que aparecieron riachuelos... (otros: “las napas”)

¿Por qué? Porque los árboles estaban absorbiendo el agua, entonces ahí se dieron cuenta.

En las calles empezaron a brotar todas las napas subterráneas, todas las vertientes que se estaban consumiendo los pinos.

E: Un pino absorbe como 200 litros de agua diarios.

L: La empresa dice no.

G: Pero más consume el eucalipto.

F: Es que el eucalipto consume más que el pino.

(Grupo focal, Constitución, 2018)

Por otra parte, se apela a la responsabilidad de las plantaciones de Arauco por la falta de agua, pero también por los recursos que invierte el municipio en camiones aljibes para abastecer a las comunidades. Esto se suma a la percepción de que Arauco no retribuye a la comunidad de la misma forma en que se beneficia:



Yo siento que lo que haga Arauco acá es lo mínimo que se le puede pedir, si a mí me preguntan, sabes que Arauco hizo tal obra, yo casi diría como ese dicho que hay por ahí: con su deber no más cumple... Yo siento que le ha quitado tanto a nuestra ciudad [...] Cuáles son por ejemplo los principales efectos que ha causado Arauco para con nuestra ciudad, para con nuestra salud, para con nuestro medio ambiente, que lo que haga siento yo que es cumplir con su responsabilidad. (Entrevista F, Constitución, 2017)

El olor a celulosa es una de las preocupaciones más presentes de la comunidad, que se asocia con los riesgos a la salud:

En las mismas charlas han explicado las inversiones que han hecho, los procesos que hacen para mitigar o reducir los olores... Siempre van quedando [...] Hoy día que ya llevo 6 años tampoco me puedo acostumbrar a esos olores, entonces cuando entra la vaguada costera, lo siento y me duele la cabeza inmediatamente, un shock que me da en mis fosas nasales y en mi cabeza... (Entrevista CA, Constitución, 2017)

Es un olor... Es impresionante... A mí me duelen las narices cuando respiro... Por ejemplo en la mañana yo pasé por ahí por Mac Iver y el olor no sé si estaba muy bajo... No podía... Pero me duelen las fosas nasales cuando están esos olores intensos. (Entrevista C, Constitución, 2017)

A partir de estos olores, se piensa que la imagen externa que se tiene de Constitución se ve afectada, lo que es una “externalidad de la empresa” para el desarrollo del turismo local:

Y la imagen que pueda tener era que es una ciudad hedionda, precisamente porque, yo siento que los que ya somos *mauchos* y vivimos acá y convivimos ya ni siquiera sentimos cuando existen emanaciones más allá de todos los aromatizantes y los arreglos que ha hecho la Planta con respecto a eso, muchos de ellos me han dicho a mí: ah, Constitución yo una vez fui y no más... (Entrevista F, Constitución, 2017)

Son los principales problemas que tiene la celulosa y que impactan en la ciudad, el ruido, el tránsito de camiones, el impacto al ecosistema, el impacto a un sector turístico completamente, la cercanía con la comuna, todas las externalidades que pueda tener una industria que está al frente. (Entrevista K, Constitución, 2017)

## Más lavado de imagen que sustentabilidad

Frente a las acciones desarrolladas por la empresa, como su rol en el PRES, las personas las perciben como “una puesta en escena” o como un “lavado de imagen” y no como acciones de desarrollo sustentable:

Yo creo que tiene matices, que tiene contrastes, que tiene un punto muy favorable y también tiene puntos muy negativos. Yo creo que la empresa en definitiva todo lo que hace es tratar de imponer políticas para ocultar una tremenda responsabilidad en la salud de la gente de Constitución. (Entrevista C, Constitución, 2017)



Sobre su cambio de imagen corporativa en los últimos años y un intento de desvincular a la empresa del desastre del megaincendio:

Yo creo que el cambio se produce porque los incendios forestales ya venían, y el monocultivo afecta al suelo de Constitución, y uno de los principales de eucalipto, son los pinos que le favorecen a Arauco, entonces Arauco ¿qué hace? Pucha, es más fácil cambiar el eslogan y no hacerse tan responsables, aunque todos sabemos que es responsable, o quizá no todos, pero ¿qué es más fácil? Borrar un poco la imagen y borrar el pinito [...] ¿El pino? El pino que casi quemó mi casa, el pino que casi quema Constitución, el pino que quemó Santa Olga. (Grupo focal, A, Constitución, 2018)

... pero Arauco también es bien estratégico, en cuanto al trabajo que ha hecho previo y en cómo se inserta en la comunidad, ellos tienen bastante trabajo comunitario, ellos van a las reuniones con la gente, que es algo que la gente le da una valoración sumamente positiva, que ellos vayan, que ellos compartan un tecito con ellos y que yo “caballero... Y que no tome mi tarjeta, mi número, cualquier cosa usted me llama... Oiga, sabe, que necesito palitos pa’ hacer mi leñera” y pa’ ahí llega Arauco con los palitos pa’ hacer la leñera... Entonces esos son detalles. (Entrevista B, Constitución, 2017)

### “El mal necesario”

A pesar de las molestias y los riesgos percibidos, las personas entrevistadas reconocen el aporte de Arauco a la economía local. Frente a esto, se describe a la empresa como “un mal necesario” que va de la mano de la falta de una presencia clara del Estado. Incluso se reconoce que la empresa puede cumplir con las normativas legales; sin embargo, estas son insuficientes para disminuir el desastre: la falta de agua ocasionada por los monocultivos, la amenaza de los incendios, los problemas a la salud relacionados con los gases emanados por la planta, junto con la incertidumbre de no saber cuál es el riesgo que están enfrentando a diario:

El mundo laboral que está asociado a Arauco sin duda que es mucho, pero no por el hecho de ser un mal necesario, uno va a tener que callar a ciertas actitudes [...] El concepto que tanto hablan las empresas de responsabilidad social, la verdad, que muchas veces queda muy al debe en Constitución, y muchas veces se disfrazan y se tapan algunas situaciones con un par de obras pequeñas. (Entrevista F, Constitución, 2017)

El premio Nobel lo ganó [Alejandro Aravena] por el tema de Villa Verde... Discurrea en el fondo diciendo que él entregó sus planos de manera gratis a la gente para que construya sus casas, pero esas casas están hechas con madera Arauco, las construyó Arauco... No digo que sean malas... Yo creo que el estándar para una vivienda social está muy muy bien, pero son políticas que deberían ser del Gobierno, creo yo, más que de Arauco, más que de una empresa. (Entrevista N, Constitución, 2017)

Yo creo que esta ciudad es altamente cancerígena, mucha gente tiene enfermedades catastróficas y hasta ahora ningún estudio científico ha sido capaz de decir claramente si es la empresa la que ha causado todo esto [...] Arauco siempre va a decir que ellos cumplen con la norma, pero doña norma es demasiado permisiva en este país. (Entrevista CA, Constitución, 2017)



## Discusión

A partir del análisis, se visibiliza cómo el discurso de la sustentabilidad empresarial es dinámico y se acomoda a las demandas de las empresas, mucho más rápido que el tiempo que se toman las mismas comunidades en recuperarse de los desastres. Este discurso, como demuestra la investigación, abarca diversas aristas que están en constante reconfiguración. Además, contempla dimensiones de descripción temporal, espacial y temática, donde se incluyen elementos como el cambio climático y la uncausalidad de la agencia de la naturaleza en la incidencia de los desastres.

En los quince años en que Arauco ha publicado reportes de sustentabilidad se puede apreciar cómo va variando la descripción del territorio, su interés en este y la forma en que lo va definiendo. En esta relación se evidencia la naturaleza estratégica del discurso que alinea la visión empresarial, considerando la necesidad de Arauco de expandir su capital, y el discurso que emerge a través de los reportes de sustentabilidad, que está en continuo ajuste de acuerdo con los escenarios de conflictos socioambientales y territoriales que suponen un riesgo asociado a la producción. Por ejemplo, en los primeros años de reportes se habla de un territorio industrial, lo que se va transformando en el entorno productivo, donde se incorporan las comunidades, para ya en los últimos años, hablar de biodiversidad y ecosistemas. Esta territorialización se comunica a los grupos de interés de la empresa, pero no entra en discusión con las comunidades donde se desarrollan los procesos extractivos. Así, las comunidades entran a participar como *stakeholders* de la empresa; es decir, como un activo de la producción de capital.

A la par, la territorialización de la empresa varía: en los primeros años el discurso sobre sustentabilidad se enfoca en el espacio local y nacional; pero luego da un salto a un despliegue global de sus operaciones. La operativización del discurso de la sustentabilidad se evidencia claramente en el reporte de 2011, cuando se declara que la sustentabilidad le permite a Arauco incorporarse en un mercado global. De esta forma, podemos entender cómo el discurso de sustentabilidad desarrollado por la empresa, de cierta manera, excede la visión en sus inicios, como una herramienta de administración de crisis y se convierte en un activo para el intercambio. De esta forma, el discurso de la sustentabilidad se va utilizando como una herramienta de creación de nuevos territorios de mercado, ocupado indistintamente como herramienta de relación con las comunidades locales o como un valor de intercambio para con sus clientes internacionales.

Del punto anterior, podemos rescatar uno de los principales aportes de este estudio: visibilizar los límites que puede alcanzar la sustentabilidad en manos de la administración de una empresa extractiva, pues así como la comunicación estratégica destaca que su interés primario es el de alinear el objetivo o las necesidades de la organización con el entorno, esto es un camino que va en una sola dirección, pues los objetivos y las necesidades de las comunidades y el territorio se supeditan a los intereses de las empresas. Por lo tanto, se hace imperativo, a lo menos, preguntarse sobre los límites que implica para la sustentabilidad que sean las mismas empresas extractivistas las que vayan definiendo, de acuerdo con sus intereses, lo que entenderemos por sustentabilidad.

Por otra parte, los desastres emergen en los reportes como desastres naturales. Esto no es novedad pues, como lo plantea Knowles (2014), los desastres han sido históricamente explicados como naturales, causados por las fuerzas incontrolables de la naturaleza, y borran otros factores que forman parte de sus explicaciones. En el caso



estudiado, los riesgos a los que las personas están expuestas a diario por las operaciones de la empresa no tienen cabida en los reportes, ni menos como componentes estructurales de lo que termina convirtiéndose en desastre. La temporalidad del desastre será la extensión del sismo o del incendio y se omitirán aspectos, como los riesgos y los efectos de la presencia de una planta de celulosa dentro de la ciudad, la vasta extensión de monocultivos, así como de las condiciones de sequía y contaminación. El megaincendio se entenderá como un evento aislado, del que empresa y comunidad son igualmente víctimas. Así, en el discurso el desastre se percibe como natural y la empresa se convierte en un actor en la restitución del orden.

Cuando la empresa interviene en un espacio temporal más allá del presente, esto va de la mano de su visión de sustentabilidad, en la que accionistas, trabajadores y comunidades se deben comprometer con articular sus esfuerzos para que en el futuro las condiciones actuales puedan ser mejores. En esta promesa de futuro, las condiciones del presente que relevan las personas de las comunidades parecen no tener representación. Más bien, el discurso de sustentabilidad se hace cargo de temáticas globales, como el calentamiento global y la emisión de bonos de carbono, pero no de lo que emerge como inquietudes de las comunidades, como se hace visible en las entrevistas y el grupo focal.

Esta visión del manejo del futuro del discurso de sustentabilidad contiene, dirige y atomiza las crisis presentes a partir de las actividades extractivas de la empresa. Así es como el discurso de la sustentabilidad empresarial propone una relación que considera los intereses de la empresa y una voz de las comunidades que se encausa en un discurso ya construido. No se logra, por lo tanto, un ejercicio dialéctico que proponga un sentido compartido del territorio, lo que se ve reflejado en este análisis discursivo.

Nada de esto es casual. La elaboración discursiva se inserta en una estrategia de comunicación que asume la crisis, el conflicto o la controversia como parte constitutiva de la vida de una corporación. “La amenaza no está en las crisis —que son ineludibles—, sino en el modo en que son administradas, controladas y zanjadas” (Tironi & Cavallo, 2015, p. 275). Las relaciones de poder, por lo tanto, se evidencian en el ACD realizado, que evidencia la operatividad que se le ha investido al concepto de sustentabilidad. El discurso de la sustentabilidad se constituye, entonces, como una estrategia comunicacional que rastrea, contiene y orienta hacia un fin determinado las asociaciones que se despliegan en el quehacer de la empresa de cara a sus *stakeholders*: la comunidad, sus socios, sus trabajadores. Lo que en un principio se articula en torno a conceptos más bien abstractos —desarrollo sustentable, responsabilidad social empresarial, protección del medioambiente—, paulatinamente, da paso a la “preocupación por sus trabajadores”, al “compromiso con la comunidad”, al “respeto a la biodiversidad y el ecosistema”, en una operación que se sirve de la incorporación discursiva del entorno para perpetuar su participación en el mercado. Delinear y configurar a estos actores permitirá también orientar acciones desde la comunicación estratégica, tendientes a acumular *stock* de confianza y mitigar el impacto de las eventuales crisis o desastres en la imagen pública de las empresas, gestionando y zanjando así la crisis.

## Agradecimientos

El poder haber realizado este trabajo de investigación es gracias, en gran parte, al apoyo en terreno de Loreto Arias, de la agrupación Inalaf de Constitución, a quien agradecemos ampliamente. También debemos agradecer el apoyo de los ayudantes de investigación Camila Alcaíno y Michael Lieberherr.





Este trabajo fue financiado por el fondo PROA 011/17 de la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile.

## Referencias

1. Acción RSE. (2013). *Análisis de reportes de sustentabilidad 2012: Aproximaciones a la gestión de RSE en Chile*. <https://docplayer.es/18045885-Analisis-de-reportes-de-sustentabilidad-2012-aproximaciones-a-la-gestion-de-rse-en-chile.html>
2. Amato, C., Buraschi, M., & Florencia, M. (2015). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: Identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y Administración*, (61), 84-105.
3. Aravena, A. (2014a). *My architectural philosophy? Bring the community into the process* [charla TED]. [https://www.ted.com/talks/alejandro\\_aravena\\_my\\_architectural\\_philosophy\\_bring\\_the\\_community\\_into\\_the\\_process/transcript#t-583609](https://www.ted.com/talks/alejandro_aravena_my_architectural_philosophy_bring_the_community_into_the_process/transcript#t-583609)
4. Aravena, A. (2014b). Alejandro Aravena sobre PRES Constitución y la reconstrucción después del desastre. *Plataformaarquitectura.cl*. <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/tag/zumtobel-group-award>
5. Aylwin, J. (2017, 7 de febrero). Incendios y modelo forestal: Una estrecha relación. *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2017/02/07/incendios-y-modelo-forestal-una-estrecha-relacion/>
6. Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Routledge.
7. Fairclough, N. (2006). *Language and globalization*. Routledge.
8. Fuentes, L., & Schuler, U. (2014). *La política social de Mercal: El terremoto y la oportunidad de los empresarios*. Weibo Ediciones.
9. Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, (19), 343-352.
10. Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, (27), 55-68.
11. Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., González, A., & Romenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información* (27), 85-96. <https://doi.org/10.7764/cdi.27.25>
12. Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (89), 40-47.
13. Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: Developments and significance, *International Journal Environmental and Sustainable Development*, 3(1), 51-64. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.5405&rep=rep1&type=pdf>
14. Knowles, S. (2014). Engineering risk and disaster: Disaster-STS and the American history technology. *Engineering Studies*, 6(33), 227-248.
15. Kowszyk, Y., Covarrubias, A., & García, L. (2011). *El estado de la responsabilidad social empresarial en América Latina 2011: Percepción de consumidores y ejecutivos de empresas*. Red Forum Empresas. <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31688415/estado-rse-2011-brochure-espanol.pdf?AWSAC->



- cessKeyld=AKIAIWOWYWGZ2Y53UL3A&Expires=1538514434&Signature=lpA2Y3u5iw%2Bsw%2FsqtkLzstfrGqo%-3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Destado\_rse\_2011\_brochure\_espanol.pdf
16. Long, G. (2015, 23 de febrero). The rebuilding of Chile's Constitución: How a "dead city" was brought back to life. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/cities/2015/feb/23/rebuilding-chile-constitucion-earthquake-tsunami>
  17. Madison, S. (2012). *Critical ethnography: Methods, ethics, and performance* (2.ª ed.). Sage.
  18. Massoni, S. (2009). Juegos cruzados: Comunicación y transdisciplina. *La Trama de la Comunicación*, 7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4458314>
  19. Mendizábal, I. (2018). Análisis del discurso en Latinoamérica: Un estado de arte. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación* (139), 15-66.
  20. Ministerio del Medio Ambiente. (2010). *Visión y misión*. <http://portal.mma.gob.cl/vision-y-mision>
  21. Palma, K. (2013). What is the cost of changing a discourse? Sustainable development and the implications of an alternative path for conflict resolution. En C. McCarthy, A. Kozma, K. Palma-Millanao, M. Fitzpatrick & N. Lamers (Eds.), *Mobilized identities: Mediated subjectivity and cultural crisis in the neoliberal era*. Common Ground Publishing.
  22. Palma, K. (2015). *Technologies of mining production: Space, discourse, new materialities, and media*. University of Illinois at Urbana Champaign.
  23. Plitt, L. (2017, 27 de enero). Eucaliptos y pinos: los bosques artificiales que contribuyen a la expansión de los incendios en Chile. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-38771376>
  24. PROhumana. (2019). *Modelo de estrategia de negocio sustentable PROhumana*. Fundación PROhumana. <https://prohumana.cl/wp-content/uploads/2019/02/MODELO-ESTRATEGIA-NEGOCIO-SUSTENTABLE-PROhumana-005.pdf>
  25. Searcy, C., & Buslovich, R. (2014). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 149-169.
  26. Sepúlveda, C., & Bettati, B. (2005). El desastre ecológico del Santuario del río Cruces: Trizadura institucional y retroceso democrático. *Revista Ambiente y Desarrollo*, 20(3)-21(1), 62-68.
  27. Shafer, W. E., & Lucianetti, L. (2016). Machiavellianism, stakeholder orientation, and support for sustainability reporting. *Business Ethic: A European Review*, (27), 272-285.
  28. The United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
  29. Tironi, E., & Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Aguilar Chilena de Ediciones.
  30. Urquieta, C., & Barrios, C. (2017, 27 de enero). Plantaciones forestales: Solo uno de los factores en la tormenta perfecta que incide en los incendios que tienen al país en llamas. *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2017/01/27/plantaciones-forestales-solo-uno-de-los-factores-en-la-tormenta-perfecta-que-incide-en-los-incendios-que-tienen-al-pais-en-llamas/>
  31. Wodak, R., & Meyer, M. (2009). *Methods of critical discourse analysis*. Sage.
  32. Yaguache, J. (2019). Presentación. En *Aportes a la comunicación interna y de crisis* (p. 7). Ediloja.