



## **Trabajo Final de Carrera**

### **Relaciones Públicas e Institucionales**

**Discurso corporativo:** Un enfoque comunicacional de los valores medioambientales y de la responsabilidad social en las organizaciones.

**Tema:** El discurso de la sustentabilidad en las organizaciones basado en valores medioambientales.

**Alumna:** Roberti Carolina Denise

**Matrícula:** 40712607

**Tutor:** Arroyo Adrián



## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I. Principios Elementales de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa .....</b>	<b>8</b>
1.1 Relaciones Públicas: Una mirada introductoria al campo disciplinar.....	8
1.2 Comunicación Corporativa: La importancia de comunicar.....	20
<b>Capítulo II. Sustentabilidad y prácticas medioambientales: enfoque sustentable y responsabilidad social en las empresas del siglo XXI.....</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo III. Discurso medioambiental: una perspectiva comunicacional de los valores medioambientales.....</b>	<b>42</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>55</b>



## Introducción

El presente trabajo busca dar a conocer concepciones teóricas vistas a lo largo de la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales articuladas de manera exhaustiva con el discurso organizacional desde la responsabilidad social y las prácticas sustentables medioambientales que actualmente llevan a cabo las corporaciones. Es por ello que el tema central de este proyecto es *el discurso de la sustentabilidad en las organizaciones basado en valores medioambientales*. En este sentido, se define primeramente qué es la comunicación para enlazar este concepto primordial con las Relaciones Públicas, de manera tal que se resalte la visión comunicacional en el marco de las organizaciones. De esta forma es como la comunicación corporativa es aplicada en el discurso construido por las mismas, y cuya responsabilidad social se verá reflejada en la expresión del ser y el hacer cotidiano.

A su vez, estas continuas asociaciones tienen como fin enriquecer el entendimiento de la función de las Relaciones Públicas en las organizaciones con fines de lucro. En cuanto a sus estrategias y prácticas de comunicación institucional, es necesario que estén basadas en valores sustentables tanto en sus dimensiones sociales, económicas, ecológicas como políticas. Atravesadas por momentos históricos relevantes, cabe resaltar la importancia del progreso social en cuanto a cuestiones medioambientales, proyectada tanto en los valores individuales como en una mirada social más global, como es el caso de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Gracias a ello, las organizaciones se sienten más responsables de sus producciones y acciones comerciales, garantizando y respaldando tales operaciones con lineamientos concretos, reportando no solo el balance económico sino también el social y el ambiental hasta, incluso, permitiendo que su modelo de gestión empresarial evolucione para convertirse en Empresas B certificadas.

Es de modo exhaustivo que se pretende enlazar el mundo organizacional en el campo de las relaciones públicas con las concepciones y preocupaciones medioambientales, sociales y de gestión corporativa desde una mirada éticamente aceptable, con responsabilidades morales que fundamenten los conceptos en un contexto temporal posmoderno, global y expansivo.

El trabajo final de carrera se desarrolla alrededor de una temática central, expresada en cómo las organizaciones y su discurso sustentable conviven y funcionan en el mundo corporativo actual, entendiendo que hay un entorno más susceptible, con públicos más informados y



exigentes. De esta manera surge la problemática enmarcada por el conflicto del posible doble discurso en algunas organizaciones, es decir, que no haya concordancia entre el decir -en cuanto al discurso público de las empresas- y el hacer de las mismas, generando una brecha ética visible y, a su vez, cuestionando la credibilidad y la reputación organizacional. El problema planteado es relevante en tanto las transformaciones ocurridas en los últimos 50 años en el mundo empresarial, junto a la evolución tecnológica y los cambios de hábitos sociales, ubican la cuestión del discurso de las compañías como instancia de posicionamiento público frente a determinados temas centrales, entre ellos lo medioambiental, y por lo tanto amerita que dicho posicionamiento esté en un todo de acuerdo y pueda ser respaldado con el accionar de las empresas. En este sentido, la construcción del discurso corporativo recae en una de las funciones principales de las Relaciones Públicas y exige un desempeño profesional acorde con las demandas y expectativas que la sociedad tiene en el presente, respecto del comportamiento de las organizaciones y su impacto en la humanidad.

El **objetivo general** del trabajo es realizar una *reflexión y análisis sobre el discurso de las organizaciones y su relación con los contenidos medioambientales*. De esta manera, se busca vislumbrar la importancia de un discurso ético, basado en valores sustentables y también sostenibles que representen la filosofía corporativa y concuerden con la práctica empresarial. En tal sentido, la temática y el objetivo general planteado exige una serie de **objetivos específicos** que propongan un recorrido sistemático para que el análisis sea coherente y eficiente al mismo tiempo:

- Introducir una noción de las Relaciones Públicas como disciplina, integrando los conceptos teóricos académicos principales.
- Conceptualizar la sustentabilidad como un modelo estratégico de desarrollo sostenible en las organizaciones.
- Relacionar la sustentabilidad con los programas de responsabilidad social corporativa.
- Proponer principios básicos para la construcción de un discurso sustentable, coherente con la ética y la conducta empresarial.
- Reflexionar sobre el rol de las relaciones públicas en la gestión del discurso sustentable corporativo.



Es esencial hacernos preguntas de investigación para llevar adelante el trabajo en cuestión, así habrá una más clara orientación de la problemática planteada para buscar resolver y responder las incógnitas que se presentan. Es por ello que podríamos preguntarnos:

- ¿Cuál es el rol de las relaciones públicas en el discurso institucional?
- ¿Son las empresas promotoras de un sistema de valores individuales que concientizan acerca del medioambiente?
- ¿Cómo gestionan las organizaciones sus políticas medioambientales enmarcadas en sus programas de RSE? ¿Aplican lo que dicen?
- ¿El conflicto del doble discurso engloba a todas las organizaciones?
- ¿Los valores ecológicos organizacionales se gestan debido a las demandas sociales?
- ¿La sustentabilidad y gestión medioambiental impactan en la imagen corporativa?
- ¿Como afecta el discurso público en la reputación de las organizaciones?

Como marco metodológico, el análisis consiste en una discusión teórica académica de tipo ensayística, que incorpora una visión crítica reflexiva del tópico planteado. Para el desarrollo del mismo se tendrá en cuenta diversa bibliografía y se presentarán varios ejemplos como casos que permitan tener información más amplia para el cumplimiento del objetivo general del presente trabajo.

## **Marco teórico**

Como campo temático, las relaciones públicas son expresadas de diferentes maneras debido a su compleja naturaleza, su multiplicidad de funciones y su amplio espacio de acción. Generalmente, podemos definir las relaciones públicas de la siguiente manera:

Las Relaciones Públicas son una clara función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la solución de asuntos y problemas; ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública; define y realiza la responsabilidad de la dirección respecto al interés público; ayuda a la dirección respecto al interés público, ayuda a la dirección a mantenerse alerta para utilizar los cambios eficazmente sirviendo de sistemas de alerta anticipada para adelantarse a las tendencias; y usan la investigación y el



sondeo así como las técnicas de comunicación ética como sus principales herramientas (Harlow, 1976).

Académicos como Bernays, Grunig, Wilcox, Xifra y Capriotti han desarrollado teorías capaces de edificar y elevar la disciplina, estableciendo los ideales de la profesión, cuyos conceptos y formulaciones hacen a las relaciones públicas rica en significados y eficiente para una comunicación valiosa.

Las relaciones públicas no tienen un ámbito estrecho de acción, sino más bien, debido a la complejidad de su estructura son dinámicas y aplicables a cualquier campo profesional en el que exista comunicación de por medio. Dirigidas a un conjunto de personas con necesidades comunicacionales específicas, entendidas como los públicos de la organización, y en un contexto particular, son creadoras de mensajes estratégicos que guiarán, fortalecerán y potenciarán las capacidades organizacionales. Pueden incluirse de manera complementaria, las relaciones con la prensa, la comunidad, las relaciones institucionales y sectoriales, la comunicación de marketing y de crisis, la organización de eventos y la responsabilidad social empresarial (RSE). Desde una mirada constructiva es que podemos cohesionar estas habilidades y buscar así alcanzar el máximo rendimiento que esta disciplina tiene para ofrecer.

Al comprender tal dimensión, visualizamos la extensión de los diferentes ámbitos de la profesión, cuya función social refleja un rol investigador, informativo, integrador, persuasivo, prosocial y político, los cuales responden a necesidades puramente organizacionales y sociales. Como agentes empresariales en un marco ético de acción, deben responder a la responsabilidad social empresarial, área clave en la gestión estratégica corporativa de esta década. Para ello, las empresas y sus líderes necesitan actuar en tres áreas principales: adoptar principios éticos, buscar la transparencia, hacer de la confianza un precepto fundamental en el gobierno corporativo (Wilcox, p. 465).

De esta manera cobra vital importancia la presencia de un discurso creíble, sustentado en bases identitarias firmes que demuestre un profundo sentido y propósito de la misión organizacional que, a través de la comunicación corporativa, apele a una imagen positiva y respalde esos postulados con acciones concretas y coherentes. Actualmente, con el auge de la responsabilidad social organizacional y la preocupación de un entorno saludable, justo y colaborativo, muchos individuos se están informando sobre la sustentabilidad de los aspectos



medioambientales que nos involucran a todos, principalmente a las empresas, las cuales tienen un mayor compromiso sobre todas sus actividades y deben, de alguna forma, rendir cuentas ante sus públicos. Una preocupación crece entre nosotros: consumimos una vez y media más de lo que el planeta puede proveer de manera sustentable. De persistir el actual sistema de consumo, hacia 2030 necesitaremos el equivalente a dos planetas Tierra para mantener a la humanidad, y hacia 2050, tres planetas (Svampa, p. 24). Es así como entra en juego el rol de las ONGs, quienes concientizan sobre los cuidados ambientales y sociales, cuyo carácter activo y persistente permite dinamizar a la sociedad y crear corrientes de pensamiento valorables para muchos ciudadanos.

Ninguna organización quiere proyectar valores destructivos y dañinos con su ambiente, sino más bien su discurso está enfocado en su entorno con un mensaje ecofriendly y directo: "Somos sustentables", "Cuidar el medioambiente es nuestra misión", entre otras. A veces tales discursos son aplicados, pero no siempre es así.

Una empresa responsable -socialmente inteligente y sustentable- que es respaldada por la sociedad se caracteriza, según Jorge Etkin, por los principios que regulan a la organización: pluralismo, participación, mutualidad, esfuerzo, autonomía, igualdad de oportunidades, justicia, equilibrio, respeto, transparencia y calidad. Tal es el caso del nuevo y novedoso modelo de gestión, conocido como Empresa B, el cual crece sin parar.

Destacados autores como Svampa, Tyrtonia, Solari y Holtzhausen nos brindarán un panorama real de lo que estamos viviendo últimamente, enriqueciendo nuestra visión sobre la sustentabilidad, el discurso, los valores, el sistema y sus consecuencias en un entorno natural y social visible que nos involucra minuto a minuto como profesionales de las Relaciones Públicas.

El presente trabajo final de carrera se desarrolla en tres capítulos. El primero de ellos contempla una descripción íntegra de la disciplina, incluyendo sus ámbitos de acción y pluralidad de funciones, además de un amplio panorama introductorio a la Comunicación Corporativa, enfatizando en la importancia de comunicar estratégicamente. El segundo capítulo examina, de manera más práctica, el comportamiento empresarial en las últimas décadas, guiados por programas de responsabilidad social que enmarcan sus acciones, determinadas por valores medioambientales y sustentables. Finalmente, el tercer capítulo indaga sobre el



discurso organizacional en materia medioambiental, visualizando así la coherencia -o no- de su relación con la praxis diaria, exponiendo y vulnerabilizando su reputación corporativa. Es así como la línea conductora del trabajo establece una perspectiva comunicacional general del discurso de la sustentabilidad en las organizaciones basado en valores medioambientales.

**Palabras clave:** discurso, comunicación, valores, medioambiente, sustentabilidad, relaciones públicas, RSE, reputación, empresas.





## Capítulo I

# Principios Elementales de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa

### 1.1 Relaciones Públicas: Una mirada introductoria al campo disciplinar

Abordar la problemática del discurso medioambiental de las empresas en tiempos actuales, nos lleva a reflexionar sobre el concepto de comunicación, cuya esencia es constitutiva del ser humano y es inseparable de nuestra existencia. Al ser un proceso natural con el hombre, se da de forma inevitable en sus relaciones con el otro y en las agrupaciones, de modo que, es imposible no expresarse. Así lo manifiesta Paul Watzlawick, investigador de la Escuela de Palo Alto en San Francisco, en su teoría de comunicación interpersonal humana que tuvo gran importancia en los años 60 y 70 (Cátedra Teoría de la Comunicación, 2017). Según el autor, existen cinco axiomas que rigen el sistema comunicativo social:

- Es imposible no comunicarse;
- Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el mismo clasifica al primero y es, por lo tanto, una metacomunicación;
- La naturaleza de una relación depende de la degradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos;
- La comunicación humana implica dos modalidades, digital y analógica;
- Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios.

Entendemos por “lenguaje” -según lo define la Real Academia Española- a la “facultad del ser humano de expresarse y comunicarse con los demás a través del sonido articulado o de otros sistemas de signos”. Implica una manera determinada de expresarse, explicitada según el estilo, el modo de hablar y de escribir de cada persona. Es así como, en un mundo culturalmente tan diverso, encontramos diferentes codificaciones, es decir, distintos códigos de signos que expresan un conjunto de señales que transmiten un mensaje para uno o múltiples receptores. Ningún fenómeno social puede ser posible sin primero hacerse consciente del lenguaje que es construido a lo largo de un arduo camino de significaciones, primeramente



generadas en la esfera personal, afirmando la propia identidad para luego ser expresadas hacia nuestro entorno, produciendo de este modo, un impacto.

En un marco empresarial, la comunicación es una herramienta que permite alcanzar objetivos concretos, cuyo intercambio de información -espontánea o estratégica- es sustancial entre los diferentes miembros. Cuando ésta toma protagonismo, la entidad respaldará su discurso a través de estrategias planificadas. Entonces, podemos afirmar que la comunicación está en el corazón del rendimiento organizacional.

La IPRA -International Public Relations Association- es una red global líder que representa hoy a más de 13 000 profesionales de comunicación y relaciones públicas en el mundo. En 1960, las Relaciones Públicas fueron definidas en las siguientes líneas:

Las Relaciones Públicas son una función directiva, de carácter continuado y planificado, a través de las cuales las instituciones y organizaciones públicas y privadas buscan ganar y mantener el entendimiento, comprensión y apoyo de aquellos con los que están o pueden estar implicados, evaluando las opiniones públicas sobre las mismas, a fin de correlacionar en lo posible sus propias políticas y procedimientos, para conseguir, a través de una información amplia y planificada, una colaboración más productiva y una satisfacción más eficaz de sus intereses comunes (Orama, 2017).

Como puede percibirse, la definición de Relaciones Públicas no es estrecha o acotada como su nombre parece expresar, sino más bien posee una amplia capacidad de gestión organizacional. Explícita su función directiva para anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, actitudes y asuntos con potencial repercusión, así como también rever las líneas de acción y de conducta. Se entiende, entonces, que el relacionista público es un nexo, un agente comunicacional que vincula a una diversidad de actores como son los proveedores, distribuidores, empleados, clientes, así como también el gobierno (local, municipal, nacional), los medios masivos de comunicación, la comunidad, los accionistas, entre otros. Asimismo, surge de una necesidad comunicacional para establecer un carácter bidireccional mutuamente beneficioso y satisfactorio.

La Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP) establece que las Relaciones Públicas son:



Una disciplina socio-técnico-administrativa, mediante la que se analiza y evalúa la opinión y actitud del público y se lleva a cabo un programa de acción, planeado, continuo y de comunicación recíproca, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y comprensión provechosas con el público.

En base a una concepción gerencial y directiva, a partir de los años 60, Rex Harlow llegó a una definición estable y acertada, luego de una compleja y profunda investigación al haber recogido y analizado 472 definiciones de relaciones públicas, tomadas de personalidades destacadas de la profesión. Es así como llegó a la siguiente síntesis:

Las Relaciones Públicas son una clara función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la solución de asuntos y problemas; ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública; define y realiza la responsabilidad de la dirección respecto al interés público; ayuda a la dirección respecto al interés público, ayuda a la dirección a mantenerse alerta para utilizar los cambios eficazmente sirviendo de sistemas de alerta anticipada para adelantarse a las tendencias; y usan la investigación y el sondeo así como las técnicas de comunicación ética como sus principales herramientas (Harlow 1976).

Sobre este mismo camino, dos reconocidos investigadores estadounidenses en relaciones públicas, Cutlip y Center, refieren que “las relaciones públicas son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”.

Desde una perspectiva legal, según Desantes:

Las relaciones públicas constituyen un factor de socialización en el sentido de desarrollo progresivo de los vínculos sociales, de interdependencias que se originan entre los hombres individualmente considerados o entre los hombres encuadrados en organizaciones para alcanzar objetivos que no pueden conseguir aisladamente y los que no están. Es decir, entre las



múltiples formas en que el hombre vive en la comunidad: en su mismidad u organizado en su sociabilidad. La complejidad de la vida social exige una regulación que promueva al máximo sus ventajas y conjure o atenúe sus inconvenientes. En esa regulación debe considerarse que, a través de las relaciones públicas, las organizaciones han de dar cuenta a todos los demás sujetos del cumplimiento de sus fines o, lo que es lo mismo, de la realización de su función social.

La teoría posmoderna de la práctica explicitada por la autora Derina Holtzhausen (1900) en su conocido libro *Las relaciones públicas como activismo: enfoques posmodernos*, manifiesta una única posición respecto a profesionales de las relaciones públicas para luchar por la justicia. En el mismo hace referencia a West (1997, p. 66), quien explica que debemos estar del lado de las personas desmoralizadas, desmovilizadas, despolitizadas y desorganizadas para empoderar y posibilitar la acción social, llamando a una expansión de la libertad, la democracia y la individualidad. Bauman (2004) nos lleva a repensar la posmodernidad planteando un criterio de responsabilidad moral; el ser para el otro como contrapuesto de estar a disposición del otro. Es decir, el criterio ético que propone el autor va más allá de tolerarnos, tiene que ser un gesto de incorporar al otro a mis criterios. Ser moral, entonces, está basado en una actitud puramente práctica.

Al entender con mayor claridad el concepto de la disciplina en cuestión, nos preguntamos sobre su dimensión ética, debido a que las relaciones públicas son traducidas como el conjunto de acciones con un elevado grado de impacto social y público, como previamente fue expresado. En este sentido, la construcción de la realidad está también definida por la intervención ética de estructuras comunicativas, que están guiadas por valores y creencias morales inculcadas tanto en el profesional como en la profesión, es decir, por la deontología profesional que, según la RAE, “es un conjunto de deberes relacionados con el ejercicio de una determinada profesión”. Asimismo, el resultado del comportamiento individual del relacionista público no solamente está dado por sus valores éticos sino que también está circunscrito a la filosofía corporativa y al concepto general de la moral, entendido como el recto obrar humano. Dennis L. Wilcox declara, además, que el relacionista público es un defensor ético, debido a que tiene que mantener una comunicación ética al tiempo que actúa como defensor de un determinado cliente u organización, entendiendo que puede haber un visión sesgada de la realidad y en este sentido, puede manipular a la gente (p. 70).



El concepto de relaciones públicas como lo define Manuel Palencia-Lefler Ors en *90 técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas* es un proceso organizativo de comunicación establecido entre un comunicador institucional y un receptor. Según el autor, son todo lo contrario a la improvisación, por lo que tiene fases de trabajo bien claras y definidas conocidas con la sigla IPCE -Investigación, Planificación y Programación, Comunicación y Acción, Evaluación- (Lefler pp. 44-48) o, en inglés, RACE -Research, Action, Communication, Evaluation - (Wilcox pp.11-12), que será detallada en los próximos párrafos. Es imprescindible tener en cuenta que este procedimiento es retroalimentativo, es decir, cíclico, en el que se valora este *feedback* para luego fundamentar la próxima planificación y, así, de manera sucesiva.

Sobre esta misma línea y en un ámbito organizacional, podemos decir que su función primordial es la de relacionarse con sus públicos, interactuando con ellos para establecer bases sólidas, creando vínculos y espacios de confianza mediante la comunicación corporativa estratégica. Debe detectar e investigar a los públicos clave, aquellos destinatarios (personas o entidades) que tienen intereses comunes a partir de la relación que establecen con la organización para que, mediante la influencia, se les modifique una actitud a través de una estrategia programada para lograr alcanzar los objetivos y el éxito en su gestión. Es en ese momento en el que se crea un mapa de públicos, adaptado y contextualizado según cada entidad.

Las Relaciones Públicas indiscutiblemente cumplen una función social, o varias. A continuación se detallan las mismas, según lo analizado en la cátedra de Técnicas de Relaciones Públicas (2017):

- **Investigadora:** Conocer a los públicos con los que trabajamos, indagando sus variables actitudinales (blandas) que son psicográficas (gustos, necesidades, intereses, hábitos de consumo) y las variables sociodemográficas (duras) que incluye el target, nivel etario, nivel educativo y de ingresos, entre otras. Además, se investiga la imagen que los públicos tienen de la organización a través del monitoreo de medios y redes, y un observatorio de la opinión pública, realizando una auditoría de imagen. Sin dudarlo, a la competencia también se la debe sondear para poder armar el plan de comunicación institucional. Igualmente, debemos investigar las regulaciones y normas que influyen y condicionan, hacer una encuesta de clima organizacional (ECO),



investigación del mercado -sus políticas nacionales e internacionales-, economía, entre otras.

- **Informativa:** comunicar a los públicos aspectos relacionados con la organización, así como a los ejecutivos de la misma.
- **Integradora:** incorporar a los públicos a la organización y viceversa, a través de la comunicación como herramienta que implica cercanía a través de eventos de interés y actividades, visitas guiadas, y una política de puertas abiertas.
- **Persuasiva:** convencer mediante fuertes argumentos lógicos, generando experiencias de marca, demostrando lo que se dice.
- **Prosocial:** las organizaciones deben trabajar a favor de la sociedad, como por ejemplo efectuar programas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) para alcanzar un beneficio social.
- **Política:** alinear la organización coherentemente con políticas de marketing, de pago, de comunicación y de atención al cliente.

En cuanto al IPCE:

La investigación en relaciones públicas es realmente útil debido a que nos ayuda a determinar muchas cuestiones, como segmentar públicos específicos y descubrir sus particularidades principales para poder favorecer y alinear la elaboración de los mensajes identificando las técnicas apropiadas como los soportes a utilizar eficazmente. Además, la investigación nos brinda información específica y minuciosa, teniendo en cuenta el detalle para poder establecer la dimensión y la extensión de los proyectos, así como las oportunidades y amenazas que esta conlleva para aumentar la credibilidad ante los altos directivos organizacionales. La información a investigar puede ser recolectada a través de diferentes métodos como son las bases de datos en línea, las publicaciones organizacionales, el material archivado, anuarios de información estadística, entre otras, que refieren a una investigación secundaria. En cuanto a la primaria, los métodos a utilizar son de primera mano, es decir, son aquellos que no podemos conseguir en ninguna otra fuente, como lo son las encuestas, los grupos de discusión, las entrevistas personalizadas y la observación. No solo es complementario sino también sustancial que el análisis sea conducido por técnicas como el PESTEL (political, economic, social, technological, environmental, legal) y el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que determinan características imprescindibles del entorno para tenerlos como datos primordiales en la búsqueda de información relevante para futuras campañas y mensajes clave.



La auditoría de las relaciones públicas es un método de investigación que analiza y evalúa todos los aspectos de las actividades que deben diagnosticarse en una organización, incluido el clima interno (Xifra, 2008, p. 52). En primer lugar, se hace cargo de observar el grado de recepción y respuesta de los mensajes transmitidos por la organización según cada público -llamada auditoría de comunicación-, y en segundo lugar, la auditoría de las relaciones se encarga de evaluar la calidad de las relaciones florecidas como resultado de la comunicación y las actividades de la organización. El complemento entre ambas enriquece la investigación y provee de información precisa y valiosa para realizar un diagnóstico, analizando la información de manera exhaustiva y desarrollando un informe integral para llegar al segundo paso del modelo IPCE (Wilcox, 2012).

Seguidamente comienza la planificación, teniendo en cuenta todos los datos recogidos y plasmados en dicho informe, cuyo rol es el de ser una fuente necesaria para comenzar a planear estratégicamente las comunicaciones. Se debe tener siempre en cuenta que la etapa de investigación puede resurgir para buscar información que no haya sido recogida o que se requiera en ese momento. Xifra aclara cuatro elementos básicos de esta fase que son: la identificación de los públicos, la definición de las metas y los objetivos -claros, precisos, mensurables, realistas, temporalizados y presupuestales-, la elaboración de los mensajes y la elección de las técnicas. En este sentido, se planifica para resolver la/s problemática/s o evitar que se produzcan, entendiendo a quien se dirige (públicos meta) y con qué mensaje a través de estrategias y técnicas (adaptadas según las características y tendencias grupales) para luego poder alcanzar los objetivos y/o finalidades propuestas y así solventar el asunto problemático o emergente (pp.62-63). El plan comunicacional estratégico debe responder las preguntas formuladas por el sociólogo estadounidense Lasswell (1948) en su estudio científico del proceso comunicativo:

**¿Quién**  
**dice que**  
**a través de qué canal**  
**a quién**  
**con qué efecto?**

Los resultados de la comunicación suelen ser intangibles como el saber, la actitud y la conducta deseada, desde la perspectiva de la disciplina en cuestión. Entonces podemos definir en esta etapa que el proyecto es cualquier actividad planificada de las relaciones públicas que





incluye planes o programas que son campañas compuestas por un conjunto de acciones comunicativas que, mediante la estrategia de intervención sobre un determinado público, se intenta resolver un problema puntual. Por ejemplo, aplicar una estrategia de sensibilización para prevenir el consumo masivo desmedido y excesivo puede concientizar a una significativa cantidad de ciudadanos responsables para activarlos (de manera inconsciente e implícita), a una movilización social que dé a conocer un entendimiento más profundo de la realidad ecológica mundial. En este sentido, las relaciones públicas pueden trabajar sobre diferentes focos, según las necesidades organizacionales para resolver determinada cuestión como la gestión de proyectos políticos, comerciales, de reputación, educativos o de concientización pública y de acción social, entre otras (Xifra, pp. 20-25).

El autor Alvarez Nobel, en *Evaluación y medición en comunicación* (2011, p. 47), cita a Cutlip y Center (1952) para argumentar la tercera etapa del IPCE. La comunicación por lo tanto es:

El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo (1999, p.33).

Todo lo previamente investigado y luego planificado se traduce en acción comunicativa, es decir, en informar prudentemente sobre determinados aspectos a seguir como estrategia de relaciones públicas, cuya responsabilidad es completa. Es en este punto donde se implementan las conocidas técnicas de relaciones públicas como la gestión de contenido en la web corporativa, comunicados y conferencias de prensa, encuestas y entrevistas, boletines informativos, entre otros, para lograr persuadir y/o convencer sobre el mensaje a los públicos receptores del programa. Proyectar, diseñar y delinear con un





objetivo: comunicar estratégicamente, teniendo en cuenta la diferencia de significado de los símbolos para los diversos públicos, de las barreras y los estereotipos (Lefler, p. 47). Se habla de las siete “C” de la comunicación de relaciones públicas (Lefler, p. 48); Credibilidad, Contexto, Contenido, Claridad, Continuidad, Canales y Capacidad del público para implementar una acción de campaña. Dicho plan de acción (a corto o largo plazo) debe tener un continuo control de la eficacia para ajustar los posibles desvíos del objetivo propuesto.

En cuanto a la evaluación del programa, no debe ser solamente un simple paso final, sino que todo lo contrario: evaluar significa valorar, dialogar y auto reflexionar sistemáticamente un aspecto y tiene como requisito esencial recoger información, formular un juicio de valor y tomar decisiones con vista al futuro (Caldeiro, 2020). Los resultados evaluados deben ser mensurables, es decir, medidos para elaborar conclusiones ponderables, concretas y cuantitativas. Una de las cuestiones complejas de la disciplina es su objeto de estudio, porque muchas veces no es sencillo de medir, ya que administra conflictos, percepciones, actitudes, relaciones y la construcción de imagen e identidad corporativa. En este sentido, es necesario evaluar las contribuciones profesionales de las relaciones públicas para justificar plenamente la necesidad de búsqueda de parámetros y de criterios aptos para su medición (Alvarez Nobel, p. 56).

Para poder recoger el *feedback* de los públicos a los que fueron dirigidos los mensajes de campaña, hay que analizar la información a través de indicadores y técnicas cualitativas complementarias a las cuantitativas como, por ejemplo, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, para que se puedan comparar los resultados obtenidos con los objetivos previamente establecidos. Las Relaciones Públicas están bien definidas por diferentes áreas -muchas veces complementarias-, aumentando su capacidad de función directiva en las organizaciones y, a su vez, fundamentando la relación con los públicos a los que dirige sus comunicaciones. El autor Xifra describe las siguientes áreas (pp. 26-28):

- Relaciones con la prensa (publicity)
- Relaciones públicas internas
- Relaciones con la comunidad
- Relaciones institucionales



- Lobbismo
- Relaciones públicas financieras
- Relaciones sectoriales
- Captación de fondos
- Relaciones públicas multiculturales
- Organización de eventos
- Comunicación de marketing
- Comunicación de crisis
- Responsabilidad social corporativa

Al visualizar la magnitud y extensión de los diferentes ámbitos de aplicación de la profesión, podemos entender la complejidad y el alcance de la función y su respectiva utilidad profesional que responde a las necesidades organizacionales y de la misma sociedad.

Podemos mencionar a Edward Louis Bernays, publicista y periodista austríaco, quien fue pionero internacional de las Relaciones Públicas con aportes realmente valiosos para la disciplina, como el entendimiento y la persuasión de la opinión pública, cuya gestión es el resultado de acciones y estrategias desarrolladas por una organización junto a su entorno. Como menciona James Grunig en su libro *Dirección de Relaciones Públicas*, Bernays daba a conocer en su obra *Cristalizando la Opinión Pública*, “la nueva profesión del asesor de relaciones públicas” en los años 20, para diferenciarlos de los agentes de prensa y de los publicistas, cuyo rol debía ser ético, responsable y competente para lograr interpretar la organización ante el público y viceversa. El estatus profesional de esta especialidad comenzó a establecerse aproximadamente en los años 80, aunque no todos estudiaban o se capacitaban para ejercer profesionalmente sino que el término se utilizó para hacer propaganda o buscar oportunidades de persuasión no planificada, y es por ello que no estaban a la altura de los estándares profesionales, debido a la falta de herramientas y conocimientos teóricos de las técnicas de comunicación.

La historia de las relaciones públicas se basa en cuatro modelos de la práctica que hacen referencia a diferentes fases y etapas que están bien diferenciados por los objetivos, el estilo de comunicación y su enfoque funcional. En un primer momento, el modelo de agente de prensa/publicity, luego el modelo de información pública, en siguiente lugar el modelo asimétrico bidireccional y, por último pero no menos importante, el modelo simétrico



bidireccional. En realidad, las relaciones públicas siempre existieron. Los humanos desde un primer momento en la antigüedad con Aristóteles buscaron articular sus comunicaciones a través de códigos y canales posibles de comunicación, la redacción de informes y el arte de la oratoria -como creía el filósofo griego- con el uso persuasivo del lenguaje para influir en el pensamiento y las acciones de los oyentes. El éxito de los apóstoles en difundir el Cristianismo por todo el mundo en el siglo I, es uno de los grandes logros históricos de las relaciones públicas, debido a la utilización de discursos, cartas, la preparación de acontecimientos y actividades semejantes a las relaciones públicas para atraer la atención, ganar discípulos y establecer nuevas congregaciones (Grunig, p. 34).

A modo de ejemplo, se expresa a continuación un cuadro basado en los cuatro modelos históricos de las Relaciones Públicas, con sus principales características.

Características principales	Modelos históricos de las Relaciones Públicas			
	Nombre	Agente de prensa/publicity (1850-1900)	Información Pública (1900-1920)	Asimétrico bidireccional (1920)
Fin	Propaganda	Difusión de la información (no persuasiva)	Persuasión científica	Comprensión mutua
Flujo comunicacional	Unidireccional - ocultar toda la verdad, contar sin escuchar	Unidireccional - importancia de la verdad	Doble flujo bidireccional desequilibrado (monólogo)	Doble flujo bidireccional equilibrado (diálogo)
Origen de la investigación	Escasa - cálculo, intuición	Escasa - lectura legible	Instructiva y evaluativa de actitudes	Instructiva y evaluativa del entendimiento
Herramientas	Desinformación y manipulación	Evidencia y veracidad	Publicidad convencional	Vinculación y consenso

Fuente: elaboración propia. Basado en la tabla 2-1 de Grunig - p. 44.

Para lograr comprender a las relaciones públicas desde una visión simétrico bidireccional, podemos referirnos como un intercambio e interpretación de percepciones, ideas y de comunicación dirigidas a los diversos públicos de una organización, con el fin de encontrar un ajuste equilibrado y armonioso conforme a ambas partes. Este es el ideal de la profesión.



Actualmente, las relaciones públicas contemporáneas están transversalizadas por las situaciones y los contextos en los cuales se desarrolla una organización, por lo que los modelos pueden variar, adaptarse e, incluso, interrelacionarse según los objetivos perseguidos por cada corporación en la actual sociedad del siglo XXI. De esta manera, las relaciones públicas deben buscar ser proactivas, influenciando y adecuándose tanto al entorno como a la organización para encontrar un sano equilibrio y un diálogo realmente genuino, aplicando así el modelo simétrico bidireccional del que tanto Grunig menciona como el ideal. Podemos hacer referencia, entonces, a una fusión comunicacional de los respectivos cuatro modelos, que permite flexibilidad y una idea integral de cada aporte, adaptados a las estrategias según las necesidades organizacionales.

Como profesionales debemos lograr el equilibrio entre la objetividad de la realidad y la defensa de la postura corporativa en la que estamos inmersos, según cada caso en particular. Es, en este sentido, que Wilcox explica que:

La sociedad exige, con todo el derecho, que los comunicadores corporativos y los medios de información expliquen cualquier trato ilegal o incompetente, pero con consideración hacia los esfuerzos que las corporaciones de todo tipo hacen para trabajar lo mejor que pueden, no solo para obtener beneficios sino para sentir que su objetivo vital merece la pena (p. 464).

No solo entra en juego nuestra moral, sino que además, lo políticamente correcto está fundamentado desde una mirada social. Es aquí donde se articula la responsabilidad social corporativa o empresarial, conocida como RSC o RSE, que va a ser central en la gestión estratégica corporativa. Las empresas y sus líderes necesitan actuar en estas tres áreas principales (Wilcox, p. 465):

1. Adoptar principios éticos.
2. Buscar la transparencia.
3. Hacer de la confianza un precepto fundamental en el gobierno corporativo.

Para poder ahondar en estos conceptos, debemos definir previamente qué es la comunicación corporativa, que va a ser conceptualizada a continuación.



## 1.2 Comunicación Corporativa: La importancia de comunicar

“La comunicación es el alma de todas las organizaciones”, expresan Van Riel y Fombrun en *Essentials of Corporate Communication* (2007) en el cual establecen que la estrategia, la identidad, la marca y la reputación definen al unísono los “puntos iniciales” para construir el sistema de comunicación corporativa. En esta misma línea, Van Riel expresa que la marca corporativa se comunica mediante la creación de una historia sostenible central en toda la organización (Van Riel, 2001). Esta historia prepara el escenario para todas las expresiones de la identidad de la empresa a las partes interesadas, y constituye su “plataforma de reputación” (Fombrun y Van Riel, 2004).

La comunicación corporativa es una herramienta de gestión que involucra a un gran número de actores: desde los relacionistas públicos, los especialistas en marketing y publicidad hasta los empleados. La totalidad de estos integrantes de una organización hacen al lugar en el que se desarrollan y viceversa, por lo que todos a su vez comunican. Lo interesante es que cada uno ayuda a formar, alineado a la visión, la comunicación integral organizacional. Es tarea del departamento de Relaciones Públicas o de Comunicación planificar las tácticas correctas para comunicar la organización como un todo. Al ser inseparable del ser humano, como vimos en las primeras páginas, tampoco puede ser ajena a la vida institucional, ya que las organizaciones están formadas por individuos. Por lo tanto, sabemos que la comunicación es transversal a todas las áreas, lo cual nos hace partícipes para expresarnos naturalmente. No obstante, debe ser planificada si queremos que una idea sea transmitida y recibida de la manera que deseamos. La comunicación puede definirse entonces como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene, y por ello, hace posibles las relaciones entre los hombres. En consecuencia, podemos ver en la comunicación el mecanismo de la organización social (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 50).

Para hablar de comunicación corporativa primeramente hay que ir a las bases: la identidad corporativa. Paul Capriotti expresa en *Branding Corporativo* que la identidad de una entidad es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización a nivel de creencias, valores y atributos (p.21). Podemos entenderla como el ADN; todos tenemos una identidad que nos define y, a su vez, diferencia de los otros. Así sucede también con el mundo de las organizaciones, cada uno tiene una identidad diferencial que la hace única, con valores



exclusivamente diferentes y una esencia singular. La identidad corporativa tiene dos componentes sustanciales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa.

- *Cultura Corporativa*: está definido por el conjunto de creencias, valores y las pautas de conductas que comparten los miembros de una organización. Todo estos intangibles se vuelven tangibles en el comportamiento y se convierte en la realidad organizacional.
- *Filosofía Corporativa*: son los principios elementales y sustanciales que la alta gerencia establece para ponerlos en práctica como la misión (actividad), la visión (aspiración futura) y los valores centrales.

Entonces, ¿cómo comunicamos la identidad corporativa? Según Capriotti, a través de la Conducta Corporativa y de la Comunicación Corporativa -el “saber hacer” y “hacer saber”-, por lo que debe haber coherencia para que los mensajes transmitidos tengan credibilidad (pp. 23-28).

La gestión de la comunicación engloba a la gestión de la información y la utiliza para la gestión del conocimiento (Psicología de las Organizaciones, 2017). Evidentemente, la información y el conocimiento que tiene como activo una organización posee una determinada estructura de poder que le permite gestionar de manera integral, según cada caso, para alcanzar el propósito organizacional, es decir, cumplir con su misión. Como se manifiesta en *La Comunicación Institucional* de Fabiola Alcorta y Maria Mantinian, la comunicación como disciplina, crea, coordina, planifica y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los públicos institucionales (2004, p. 52). En este sentido, la comunicación no solo es una herramienta para alcanzar los fines previamente establecidos sino que, además, el estilo, la forma y la frecuencia aplicada a cada mensaje -y comportamiento- es definitoria y condicional para la identidad organizacional, su cultura interna y su imagen. Esto conlleva a una mayor eficiencia de intercambio significativo corporativo en cuanto a una mejora en la gestión y de su productividad para un progreso evidente. Gestionar la comunicación no es tan sencillo debido a que hay que:

- monitorear activamente el entorno, relevando opiniones y actitudes de cada público integrante del mapa de publico organizacional así como estudios de posicionamiento e imagen;



- articular la información y el conocimiento con el estilo comunicacional para crear mensajes originales y personalizados;
- consolidar los atributos identitarios para que sean personificados en cada miembro integrante;
- demostrar un sentido y propósito de la misión a través de la experiencia personal;
- aplicar adecuadamente las estrategias, técnicas y tácticas para cumplir con los objetivos.

Uno de los objetivos fundamentales de la comunicación institucional es el de unificar la estructura hacia una identidad coherente y unívoca, lo cual contribuye al consenso de los hombres en la empresa (Alcorta y Maninian, p. 53). La comunicación corporativa tiene como virtud lo global: involucra toda la comunicación organizacional, como un conjunto de las diferentes áreas en una estrategia integral delineada principalmente por la gerencia, que tiene un enfoque general y, a su vez, un punto de vista estratégico para poner en práctica su primordial objetivo: cumplir con su filosofía de la mejor manera, sin descuidar su esencia, interpretando las necesidades de información de los públicos a los que se dirigen las comunicaciones, sean internos como externos. La comunicación organizacional es, entonces, el término genérico que engloba las relaciones públicas, los asuntos públicos, la relación con los inversores, comunicación en el mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación medioambiental y comunicación interna, entre otras mencionadas previamente.

El mensaje debe ser adaptado correctamente al entorno cambiante en el que vivimos; no podemos hablar fuera de contexto. Es por ello que la estrategia comunicacional global de la organización debe tener una característica crucial: la adecuación a las exigencias contextuales, integrada entre todos los departamentos para lograr la coherencia institucional deseada.

En el plano de la comunicación corporativa, saber transitar del *storytelling* al *storydoing* es un desafío ya que somos seres de relatos. Por ello, continuamente estamos escuchando historias para adentrarnos en ese mundo e interpretarlo, debido a que así la relación se va desarrollando como función primordial en nuestra esencia, por lo que debe ser convincente, recordada para volver a ser contada. Esto genera de alguna manera una experiencia que influye en nuestra percepción, muchas veces cambiando la manera en que vemos nuestra construcción de la realidad. Las historias penetrantes, reflexivas y trascendentes son las que verdaderamente nos impactan, generando expectativas, creencias, opiniones para luego ser compartidas. Es una



obviedad decir que deben transmitir confianza, pero no todos lo saben hacer, ya que es un proceso activo de construcción de la reputación organizacional, fundamental para la transparencia. Valeria Abadi, presidente del Círculo Dircoms, expone una gran verdad: “Hoy más importante que ser visible es ser confiable y el desafío para la profesión es la transparencia porque quien no tiene nada que ocultar nada tiene que temer”.

Sobre esta concepción, podemos hablar de reputación como la suma de percepciones que los *stakeholders* o públicos interesados tienen de una compañía, sus puntos de vista y opiniones que expresan a la hora de hablar sobre la organización. Todos aquellos atributos (positivos y/o negativos) que sean pensados o comentados, hacen a la reputación organizacional como un intangible constitutivo de cualquier organismo social. Al parecer es sencillo, pero realmente es más difícil de lo que parece porque no podemos controlar las percepciones pero sí incluirlas, condicionarlas e, incluso, intervenir con las estrategias correctas para gestionar esas percepciones a favor de la compañía.

Así pues, entra en juego la coherencia: qué es lo que decimos y qué hacemos realmente, conocido como el discurso y la praxis. Comunicar la identidad implica el armado de estrategias previas para ver cómo se informan: con qué estilo y tono principalmente, porque indica tanto las intenciones como la efectiva credibilidad de transmisión de un determinado mensaje. Además, la comunicación no verbal acompaña y de alguna manera define a la coherencia del discurso identitario, sea plasmado en las páginas oficiales, a través de la conducta de sus empleados, ante un cliente o mismo en una conferencia de prensa. Para alcanzarlo se debe educar internamente y reforzar la filosofía y la cultura para una plena sintonía. Sus miembros deben reconocerlo, internalizarlo y convertirse en expresión del discurso. Esto genera una imagen en cada integrante de los diversos públicos con los que una organización se relaciona. Si se reconoce una incoherencia y/o inconsistencia entre su manifiesto institucional y su accionar, se pone en duda la credibilidad, afectando directamente la reputación. En opinión de Bernstein (1996), la imagen de una empresa se obtiene a través de mensajes proyectados por la propia organización. Lo transmitido por la compañía y la interacción de experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones dan como resultado la opinión que se forme el público.

Actualmente, con el auge de la responsabilidad social organizacional y la preocupación de un entorno saludable, justo y colaborativo, muchos se preguntan cuál es la relación entre





Reputación Corporativa y la RSC y su respectiva frontera. Para clarificar, la responsabilidad social corporativa (RSC) es solo uno de los componentes que construyen e influyen directamente en la reputación, la cual es visible para edificar una imagen más firme y segura. La responsabilidad tiene un triple impacto: económico, social y ambiental los cuales deben estar en un estado de equilibrio, apuntando a una sostenibilidad inclusiva para una cohesión social estable.

Puede verse en el Ranking Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) las empresas con mejor reputación de la Argentina del año 2019. Este ranking es encabezado por Mercado Libre, Arcor, Toyota, Google, Natura, Quilmes, Galicia, Unilever, Santander y Nestlé, empresas cuya imagen es positiva, sólida y gratificante para sus públicos, según las evaluaciones realizadas por analistas, líderes de opinión, entre otros representantes. Este sistema implica una evaluación anual *multistakeholder*, que relevó un total de 16 083 encuestas provenientes de veinticuatro fuentes de información en el año 2019. El proceso, que se realizó entre abril y agosto de ese año, atraviesa seis fases evaluativas de los méritos reputacionales. Es de esta manera como las empresas son observadas según sus acciones, relaciones, impactos y gestión organizacional, no sólo ante la opinión pública, sino también ante los ojos de una sociedad profesional de análisis e investigación.

La reputación es intangible, pero tiene resultados concretos. Las empresas añaden valor a su gestión a medida que son conscientes de la vulnerabilidad de su imagen, cuya propiedad pertenece a los públicos. Es un invisible que deben cuidar y proteger, debido a que se construye y es un proceso. Llegar a un lugar de prestigio y reconocimiento es imposible sin una comunicación corporativa inteligente, alineada a la filosofía y orientada hacia sus destinatarios, quienes son los que la valoran y la califican de alguna manera.



LAS EMPRESAS CON MEJOR REPUTACIÓN

Posición ranking — **1** NOMBRE  
 Nº de puntos — 10.000 Logotipo

1 10.000	ARCOR 	26 8.917	P&G 	51 8.225	HONDA 	76 8.341	CEN COSUD 
2 9.488	MERCADO LIBRE 	27 8.814	MARTELL Y HERMANOS 	52 8.717	ZURICH 	77 8.307	MAPFRE 
3 9.196	TOYOTA 	28 8.811	DISNEY 	53 8.234	AMERICAN EXPRESS 	78 8.092	TELECOM 
4 8.801	GOOGLE 	29 8.804	WALMART 	54 8.207	PEPSICO 	79 8.035	MANPOWER 
5 8.625	UNILEVER 	30 8.798	SAMSUNG 	55 8.196	SWISS MEDICAL 	80 4.991	NOVARTIS 
6 8.579	CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES 	31 8.788	HSBC 	56 8.089	PHILIPS 	81 4.882	CARGILL 
7 8.494	NATURA 	32 8.750	GRUPO TECHINT 	57 8.058	BMW 	82 4.820	SAP 
8 8.340	BANCO GALICIA 	33 8.737	ACCENTURE 	58 8.042	MACDONALD'S 	83 4.812	NATURGY 
9 7.959	MERCEDES-BENZ 	34 8.732	SIEMENS 	59 8.007	LATA MARIÑELAS 	84 4.782	PAMPA ENERGÍA 
10 7.913	SANTANDER 	35 8.687	GLOBALANT 	60 8.938	DIRECTV 	85 4.746	CITIBANK 
11 7.525	COCA-COLA 	36 8.590	MICROSOFT 	61 8.920	LA NACIÓN 	86 4.722	3M 
12 7.502	FORD 	37 8.567	FARMACITY 	62 8.809	FACEBOOK 	87 4.684	GRUPO INSUD 
13 7.385	L'ORÉAL 	38 8.561	GRUPO OSDE 	63 8.788	GENERAL MOTORS 	88 4.660	DOW 
14 7.383	VOLKSWAGEN 	39 8.542	DANDINE 	64 8.775	ROCHE 	89 4.644	SYNGENTA 
15 7.354	YPF 	40 8.533	NETFLIX 	65 8.756	SHELL 	90 4.620	AGD 
16 7.317	BBVA 	41 8.500	ADIDAS 	66 8.689	LABORATORIO BOKEMMERS 	91 4.512	MONDELÉZ INTERNACIONAL 
17 7.246	NESTLÉ 	42 8.444	LEDESMA 	67 8.678	PAE Pan American ENERGY 	92 4.389	ELEA 
18 7.238	TARJETA NARANJA 	43 8.432	VISA 	68 8.674	ICBC 	93 4.028	GRUPO ROGGIO 
19 7.218	BAGÓ 	44 8.342	AEROLÍNEAS ARGENTINAS 	69 8.280	FIAT CHRYSLER ARGENTINA 	94 3.831	SINERGUM BIOTECH 
20 7.093	DESPEGAR 	45 8.303	NIKE 	70 8.644	SC JOHNSON 	95 3.702	MCKINSEY 
21 7.062	MOLINOS RÍO DE LA PLATA 	46 8.291	CLARÍN 	71 8.608	BIOCERES 	96 3.627	Pfizer 
22 7.034	APPLE 	47 8.233	BANCO MACRO 	72 8.555	COTO 	97 3.602	BODEGA CAFENA ZAPATEA 
23 6.998	RENAULT 	48 8.201	JOHNSON & JOHNSON 	73 8.473	GRUPO LOS GROBO 	98 3.006	INVAP 
24 6.948	IBM 	49 8.170	KIMBERLY-CLARK 	74 8.218	DELOITTE 	99 3.001	ADECOAGRO 
25 6.879	SANCOR SEGUROS 	50 8.254	BAYER 	75 8.218	TELEFÓNICA 	100 3.000	AVON 

Fuente: Merco Empresas con mejor reputación corporativa en Argentina, 2019.



## Capítulo II

### **Sustentabilidad y prácticas medioambientales: enfoque sustentable y responsabilidad social en las empresas del siglo XXI**

Siglo XXI, año 2020. Sabemos que hay una realidad que existe para todos: el cambio climático. Nuestro planeta, la Tierra, explotado por el hombre liberalmente, sin visionar sobre su destino. ¿Pensábamos que no se puede dañar? Reformular nuestras conductas implica crecimiento. Es tiempo de empezar a mirar, a no olvidar, a concientizar y externalizar lo bueno que tenemos para dar nuestros aportes en materia ambiental y cambiar nuestros hábitos, incluso los de consumo. Es obvio decir que las prácticas a nivel personal se transmiten a nivel organizacional, porque una organización está compuesta por personas.

“La idea de naturaleza se construye en gran medida a partir de la imagen colectiva de los espacios rurales”, define Luis Germán Naranjo, Director de Conservación WWF Colombia, que remite a nuestras percepciones que tenemos de lo natural, a través de lo que vemos, estudiamos, leemos y escuchamos decir de otros. Entendemos que la naturaleza nos fue dada y habitamos en ella, a medida que experimentamos momentos de conexión con la misma, desde unas vacaciones hasta una caminata por un parque. La amnesia ecológica generacional, en palabras del Director, es quizás una de las más alarmantes manifestaciones del distanciamiento entre la sociedad contemporánea y el resto de la naturaleza. Continúa diciendo que, si queremos conservar lo poco que queda de la herencia natural que recibimos y devolver una parte de los ecosistemas transformados a la condición de hace unas cuantas décadas, es preciso asumir la responsabilidad de recuperar los vínculos cognitivos, emocionales y afectivos de la sociedad con el entorno natural. Sin embargo, este desafío no se trata sólo de comprender nuestra dependencia de los productos y servicios del ecosistema. Esto también significa aceptar las siguientes condiciones: hay un espacio que los humanos no pueden aceptar; incluso el ambiente más directo juega un papel en la estructura ecológica; aunque la restauración ecológica es útil y necesaria, nunca restauraremos la condición original del ecosistema. Nuestros esfuerzos no van a retroceder el tiempo, pero sí van a lograr que seamos ecológicamente más conscientes de nuestras actitudes y acciones para con nuestro entorno.

Naomi Klein -periodista, escritora y activista canadiense- expresa una gran verdad en *Esto lo cambia todo*:



O quizá miramos - miramos de verdad -, pero luego es como si inevitablemente nos olvidáramos. Nos acordamos y nos volvemos a olvidar de nuevo. El cambio climático es así: es difícil pensar en él durante mucho tiempo. Practicamos esta forma de amnesia ecológica intermitente por motivos perfectamente racionales. Lo negamos porque tememos que, si dejamos que nos invada la plena y cruda realidad de esta crisis, todo cambiará. Y no andamos desencaminados (2020, pp. 16-17).

En definitiva, visualizar nuestra inoperancia ante el asunto para analizar los fallos del pasado y también los del presente, es materia esencial para vencer la negación y luchar contra la pasividad. En este sentido, la tarea consiste fundamentalmente en articular, no solo un conjunto de propuestas políticas, sino una visión alternativa del mundo que rivalice con la que late en el corazón mismo de la crisis ecológica: interdependencia antes que individualismo, reciprocidad antes que el dominio y, finalmente, cooperación antes que jerarquización (2020, pp. 566-567).

Con este cuestionamiento ya “naturalizado” y de público conocimiento es que podemos darle cuerpo a las prácticas organizacionales basadas en los valores medioambientales. Antes de adentrarnos en el tema, hay que definir qué es la sustentabilidad. El Licenciado en Letras Fabián Coelho, define a la sustentabilidad como la cualidad de lo sustentable, es decir, algo que se puede sostener a lo largo del tiempo sin agotar sus recursos o perjudicar el medio ambiente. Entonces podemos decir que la sustentabilidad es “la capacidad que tiene una sociedad para hacer un uso consciente y responsable de sus recursos, sin agotarlos o exceder su capacidad de renovación y sin comprometer el acceso a estos por parte de generaciones futuras” (Coelho, 2019).

Administrar eficientemente y, además, de manera sustentable todos los recursos a nuestro alcance es todo una contienda, ya que la economía mueve al mundo por el sistema capitalista, generador de riqueza. Es indudable que mantener el equilibrio ecológico es realmente muy difícil. Muchas organizaciones, luego de haber entendido que gran cantidad de sus actividades son contaminantes, se replantean este comportamiento intentando modificar hábitos impregnados desde hace varias décadas bajo un sistema mercantilista, colmado de intereses económicos, debido a movimientos sociales y estructuras de pensamiento emergentes que buscan alcanzar un mundo más saludable, conservando, evitando y restaurando gran parte de lo dañado por los seres humanos.



Sergio Federovisky, en *Los mitos del medio ambiente*, se pregunta -citando autores como James O'Connor y Antonio Elizalde Hevia-, si es posible alcanzar un capitalismo (desarrollo) sustentable y cuál puede llamarse sostenible en el siglo XXI. Coinciden ambos en que su dimensión es política e ideológica. Ignacio Lewkowicz dice que no hay ninguna garantía de que, cesada la causa (el capitalismo), no prevalezca el efecto (la destrucción del ambiente por sobreexplotación de los recursos naturales). La Comisión de Brundtland, encabezada por la primera ministra noruega, elaboró en 1987 un informe llamado *Nuestro Futuro Común* que, como solución a nuestras calamidades ambientales, el desarrollo sustentable solventará las catástrofes de nuestro dañado entorno. Es así como la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo establece este concepto como una creencia, como herramienta para enfrentar la triste realidad: actualmente consumimos una vez y media más de lo que el planeta puede proveer de manera sustentable. De persistir el actual sistema de consumo, hacia 2030 necesitaremos el equivalente a dos planetas Tierra para mantener a la humanidad, y hacia 2050, tres planetas (Svampa, p. 24). Según Jose Seoane, afirma que cuidar el medioambiente:

Se trata de hacer al revés; de deshacer el extractivismo, la urbanización rentística y gentrificada, la lógica del transporte automotor individual, la dominancia económica y cultural del pavimento y el cemento y la división incluidos-excluidos bajo el mismo patrón de progreso. No se trata de mitigar las causas del cambio climático sino de erradicarlas; no se trata así de cambiar el clima sino de cambiar el sistema (pp. 305-306).

La ONU creó en los años 70 -en materia medioambiental- el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Pnuma) en el que se acordó declarar el 5 de junio como el Día Mundial del Ambiente. A su vez nace Greenpeace, en 1971, entre otras organizaciones ambientalistas como el Grupo Intergubernamental de expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) y el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), así como las Conferencias de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, llamadas COP. Todas ellas han debatido por años sobre cómo hacerle frente a este fenómeno en creciente desarrollo (Seoane, 2013, pp. 288-289). En 1987 el Protocolo de Montreal para la protección de la capa de ozono fue aprobado y en 1997 se firmó el conocido Protocolo de Kioto (Svampa, p. 37) los cuales fueron marcos de acción conscientes sobre las emisiones gubernamentales de gases de efecto invernadero, los causantes del deterioro de la capa protectora de los rayos ultravioletas (Seoane, pp. 305-306).





La socióloga, escritora e investigadora argentina Maristella Svampa, cuestiona la globalización neoliberal y responsabiliza al capitalismo por la degradación social y ambiental. A su vez, los movimientos y las organizaciones ambientalistas comenzaron a interpelar a las instituciones internacionales que regulan el capitalismo en el mundo (p. 38). Las lógicas de marketing y los poderosos lobbies empresariales han construido un modelo, en las cuales las grandes firmas agroalimentarias son las protagonistas generadoras de una degradación en todos los ecosistemas, como la expansión de los monocultivos, la aniquilación de la biodiversidad, la tendencia a la sobrepesca, la contaminación por fertilizantes y pesticidas, el desmonte y la deforestación, entre otras muchas situaciones destructivas para el entorno. (Svampa, 2020, pp. 24-26).

El mal desarrollo es en materia de pensamiento y acción, por lo que hay que reeducar algunas cuestiones básicas para poder fomentar una sólida y sana reflexión crítica. Svampa (p. 212) expresa que los que más sufren los daños ambientales son los sectores más vulnerables, porque carecen de los medios económicos y humanos para afrontar las consecuencias y resistir los embates del extractivismo de las empresas y los Estados para así poder sobrellevar los impactos producidos por el cambio climático.

Los ambientalismos populares emergentes en las últimas décadas de América Latina marcaron un rumbo que apunta a la asociación entre justicia ambiental y justicia ecológica. Para ello es fundamental, por un lado, que el ambientalismo más tradicional realice una configuración discursiva hacia valores vinculados con los derechos humanos y la justicia social (...) Por otro lado es necesario que los sindicatos urbanos y los sectores progresistas y de izquierda acepten que las problemáticas ambientales golpean sobre todo a los sectores más vulnerables y que no existe progreso posible en territorios o ambientes degradados (Svampa, p. 213).

La autora comenta que en la Argentina el proceso de articulación entre lo social y lo ambiental comenzó concretamente a partir de la creación de asambleas socioambientales. Desde ese momento, sus lenguajes de valoración no se restringen únicamente en las cuestiones ambientales más tradicionales sino que incorporan otras preocupaciones afines a la idea de justicia social como la pobreza, la desigualdad en el acceso a recursos naturales vitales y la salud poblacional. Las ONGs lograron desplegar estrategias de difusión y denuncias de



problemáticas ambientales, desde un enfoque socio ambiental integral, siendo referentes como organizaciones en la penetración social (pp. 214-15). En Argentina, el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) estima que la población del país alcanza los 45 000 000 de individuos, lo que nos hace pensar cuánto consumo puede haber, desechos y contaminación de todos los rubros; especialmente el alimenticio, la industria de la moda y la metalúrgica, aquellos cuya producción es masiva y constante.

Sergio Federovisky, biólogo, periodista y ambientalista argentino, explica con una mirada más crítica a este fenómeno, que el desarrollo es un proceso de evolución, crecimiento y cambio de un objeto o sujeto con una connotación positiva que está atada a la subjetividad de quien es protagonista del proceso evolutivo, es decir, que no puede ser idéntica la valoración y la medición del desarrollo en un sitio en que las necesidades básicas están satisfechas que aquel donde la gente sobrevive con un dólar diario (pp. 35-36). Además, en cuanto al compromiso con las próximas generaciones, el autor se pregunta cómo se evalúa el derecho al desarrollo actual cuando se presume alguna pérdida potencial para el futuro, sabiendo que este mismo es improbable. En cuanto a la sostenibilidad, Federovisky cita al filósofo y biólogo Joyus Crynoid: “Esta es una realidad que quizá no queramos ver; el desarrollo es intrínsecamente insustentable. Y cuando la causa que hace culminar el proceso de desarrollo es el agotamiento de un recurso limitado, el sistema llega a su fin”.

Hoy entendemos que la sustentabilidad ambiental es sumamente necesaria para cuidar los recursos naturales de los que nos nutrimos diariamente, sin comprometer su longevidad. A su vez, comprendemos que el medio ambiente saludable tiene consecuencias positivas sobre nosotros, ofreciéndonos una comunidad con mayores posibilidades de desarrollo y de bienestar económico y social, no atentando contra nuestra propia supervivencia y de las demás especies que conviven en el mismo mundo al que llamamos Tierra. Esta responsabilidad vale para todos, pero las empresas están continuamente siendo observadas; qué hacen, cómo lo justifican y cómo responden ante la sociedad es el nuevo pasatiempo de muchos de nosotros, para condenarlos por su mala administración ecológica, o bien, para aclamar por sus logros. Lo que denominamos Responsabilidad Social Empresaria es requisito esencial para ser vistos y catalogados como organizaciones que cumplen su relación discurso-praxis.

A modo de ejemplo, en Argentina se han adoptado medidas encaminadas a la administración eficiente y responsable de los recursos naturales para el equilibrio ecológico, conocido



popularmente como el desarrollo sustentable. Según el famoso ranking MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), específicamente en el monitor *Responsabilidad y Gobierno Corporativo*, Arcor es la que encabeza a más de 90 empresas, con 10.000 puntos por la excelencia en su gestión empresarial, tanto en su sostenibilidad económica así como la sustentabilidad de sus proyectos en 2018.

## GOBERNANZA

### Estructura corporativa de gestión y gobierno de la sustentabilidad

#### Comité de Sustentabilidad Arcor (CSA)

- Liderado por el Presidente y conformado por la máxima conducción de la compañía
- **Objetivos:** analizar riesgos y oportunidades, establecer prioridades, implementar y evaluar el desempeño de la empresa

• **Encuentros durante 2018:** 4 reuniones

#### Comités de Sustentabilidad en Brasil y Chile

- Conformados por los Gerentes Generales de cada país y sus reportes directos
- **Objetivo:** coordinar los Planes de Sustentabilidad locales
- **Encuentros durante 2018:** 2 reuniones cada Comité

## PLANIFICACIÓN

### Proyectos corporativos

- Liderados desde el Comité Corporativo de Sustentabilidad, impactan en todos los negocios
- 27 proyectos corporativos en 2018

### Planes Operativos de Sustentabilidad (POS)

- Realizados anualmente por cada negocio
- Compuestos por iniciativas que responden a los compromisos de la Política de Sustentabilidad
- Desarrollados según matrices de riesgos y oportunidades de la sustentabilidad por negocio
- Gestionados a través de una plataforma *Sharepoint*, que administra el ciclo de vida de los proyectos, valida cada iniciativa y facilita su desarrollo, seguimiento y evaluación
- 837 iniciativas de sustentabilidad impulsadas a través de 13 planes operativos

## GESTIÓN

### Gestión del desempeño

- 14 negocios y áreas funcionales cuentan con objetivos divisionales vinculados a la sustentabilidad
- Son 3.208 los colaboradores abarcados por objetivos divisionales de sustentabilidad (73,7% de tasa de cobertura)
- 811 colaboradores de niveles de conducción establecieron objetivos específicos de sustentabilidad (92,2% de tasa de cobertura)

### Sistema de Gestión Integral (SGI)

- Utilizado en las 47 bases operativas de la compañía
- Incorpora a la sustentabilidad como componente clave

## MONITOREO

### Scorecard de Sustentabilidad

- 38 indicadores
- Miden e informan el progreso en el cumplimiento de los compromisos de sustentabilidad
- 7 años de monitoreo

Fuente: Página oficial de Arcor. Estructura corporativa de gestión y gobierno de la sustentabilidad de Arcor en Argentina.

Para comparar dentro del mismo ranking, SanCor, en el puesto N° 100 con 3000 puntos (en 2016 puesto N° 24 con 6678 puntos y en 2017 puesto N° 73 con 5537 puntos) se encuentra en último lugar debido a su no exitosa gestión corporativa que, según la noticia publicada por Patricio Eleisegui el 21 de febrero del 2020 en iProfesional, SanCor no se acomoda, adeuda a proveedores, suma despidos y todavía no logra salir de su crisis, generando un estado de incertidumbre en la comunidad y en sus empleados. Para agregar, SanCor padeció un enorme caos interno con serios problemas de gestión y, según el expresidente Mauricio Macri, atravesó un pésimo convenio laboral con un Estado que no actuó con equilibrio en las negociaciones haciendo referencia a unas exigencias sindicales ampliamente cuestionadas en el sector.





LAS EMPRESAS MÁS RESPONSABLES Y CON MEJOR GOBIERNO CORPORATIVO

Posición en ranking: 1 NOMBRE  
 Nº de puntos: 11.000 Logo Posición en ranking del año anterior: 1

1 10.000	ARCOR	26	GRUPO TECHINT	51	LA NACIÓN	76	SHELL
2 9.314	NATURA	27	SAMSUNG	52	PSA PEUGEOT CITROËN	77	TETRA PAK
3 8.829	UNILEVER	28	SIEMENS	53	MANPOWER	78	PFIZER
4 8.376	TOYOTA	29	NIKE	54	BMW	79	FACEBOOK
5 8.188	BANCO GALICIA	30	JOHNSON & JOHNSON	55	SC JOHNSON	80	MAPFRE
6 8.187	CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES	31	IBM	56	AEROLÍNEAS ARGENTINAS	81	IRSA
7 8.182	GOOGLE	32	GENERAL MOTORS	57	DIRECTV	82	COTO
8 7.841	MERCEDES-BENZ	33	HSBC	58	BVVA FRANCÉS	83	CENCOSUD
9 7.584	COCA-COLA	34	APPLE	59	DESPEGAR	84	MONDELÉZ INTERNATIONAL
10 7.424	MOLINOS RÍO DE LA PLATA	35	LEDESMA	60	FARMACITY	85	PWC
11 7.308	MERCADO LIBRE	36	KIMBERLY-CLARK	61	ROCHE	86	TELECOM
12 7.300	FORD	37	WALMART	62	GLOBANT	87	DUPONT
13 7.266	L'ORÉAL	38	HONDA	63	GRUPO LOS GRUPO	88	ELEA
14 7.187	RENAULT	39	PEPSICO	64	CLARÍN	89	SYNGENTA
15 7.186	DANONE	40	ACCENTURE	65	DOW	90	NATURGY (GAS NATURAL PENOSA)
16 7.099	MASTELLONE HERMANOS	41	SANCOR SEGUROS	66	STARBUCKS	91	CITIBANK
17 7.045	P&G	42	VOLKSWAGEN	67	LATAM AIRLINES	92	PAMPA ENERGÍA
18 6.889	MICROSOFT	43	ZURICH	68	PAE	93	GRUPO INSUD
19 6.817	BAGÓ	44	AVON	69	LABORATORIO ROEMERIS	94	CABLEVISIÓN
20 6.800	NESTLÉ	45	ADIDAS	70	ACINDAR	95	GRUPO ROGGIO
21 6.787	SANTANDER RÍO	46	VISA	71	3M	96	MONSANTO
22 6.775	TARJETA HABANERA	47	AMERICAN EXPRESS	72	SWISS MEDICAL	97	CARGILL
23 6.770	YPF	48	GRUPO OSIDE	73	DELOITTE	98	FIAT CHRYSLER ARGENTINA
24 6.719	MCDONALD'S	49	BANCO MACRO	74	TELEFÓNICA	99	INVAP
25 6.687	DISNEY	50	BAYER	75	ICBC	100	SANCOR

Fuente: Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo en Argentina, 2018.



Además de los bajos precios internacionales de la leche y la "evolución inflacionista" del periodo, en la cooperativa destacaron los problemas climáticos dados por inundaciones que golpearon a los tambos y como consecuencia perjudicaron a toda la cadena. Según el manifiesto explícito corporativo, SanCor se compromete a promover el cuidado medioambiental en toda la cadena de valor y en sus procesos industriales, previniendo la contaminación y utilizando eficientemente los recursos naturales. Todo esta incoherencia discursiva, sumado a los hechos afecta de manera obvia su reputación, vulnerabiliza a la entidad y la expone ante una sociedad expectante de recibir información.

Un contaminante altamente perjudicial para el ambiente es el plástico, desafío para empresas cuya comercialización implica de manera directa este material en su proceso de producción. A modo de ejemplo, Coca-Cola, PepsiCo y Nestlé utilizan este recurso en todos sus productos, lo cual implica una vía de contaminación potencialmente grande. Una encuesta realizada por la ONG Tearfund menciona que estas empresas son responsables de medio millón de toneladas de contaminación plástica en seis países en desarrollo cada año. Según un informe de *The Guardian*, las botellas de bebidas de la firma Coca-Cola fueron las que se encontraban con mayor frecuencia desechadas en playas, ríos, parques y otros sitios de basura en 51 de las 55 naciones encuestadas. En 2019 fue la botella que se tiñó con más frecuencia en 37 países, de los 51 encuestados. Se encontró, según lo que explicita el informe, que era peor que PepsiCo y Nestlé combinados: la marca Coca-Cola se encontró en 13 834 piezas de plástico, con la marca PepsiCo en 5155 y la marca Nestlé en 8633. Esto genera una respuesta reactiva de la empresa, la cual desde enero de 2018 comenzó a transitar un camino innovador y estratégico para un mundo sin residuos, su compromiso global para recuperar y reciclar todos los envases que pone en el mercado para 2030.

Entendemos que es todo un proceso, y un desafío primeramente para estas compañías, de deshacer cuestiones que siempre han sido iguales, para optimizar su relación con todos sus públicos, respaldar su discurso manifestado en su portal y comunicaciones oficiales además de reducir el impacto ambiental que tiene su negocio. Mariale Álvarez, Directora de Asuntos Públicos, Comunicación y Sustentabilidad de Coca-Cola Argentina, ha expresado que su programa *Un Mundo sin Residuos* plantea un abordaje integral que empieza por la propia etapa de diseño de los envases para reducir la cantidad de plástico necesaria en su elaboración y llega hasta la otra punta del ciclo, que es la más difícil: evitar que se conviertan en desechos. Para ello, la empresa fomenta opciones de envases retornables de su portafolio (que hoy



representan el 40% de sus ventas) y la recuperación de los descartables para poder darles un nuevo uso, en alianza con cooperativas, asociaciones, consumidores y autoridades. “El de la recolección es el eje más desafiante y el que necesita de un mayor trabajo en conjunto. Cuando hablamos de economía circular, lo que tenemos que hacer es emular los procesos de la naturaleza pero en el mundo productivo”, expresó en un encuentro virtual multisectorial para dialogar sobre el uso del plástico en el año 2020.

Se habla de la licencia social para operar, que es aquella dada implícitamente por la sociedad en general pero, asimismo, está regida por los públicos de una organización para determinar si ésta cumple con los requisitos y las expectativas sociales en cuanto a su correcto funcionamiento, con lineamientos éticos. Por ejemplo, las papeleras han tenido una trayectoria complicada en cuanto a su responsabilidad social, debido a que son industrias altamente contaminantes, desde las grandes producciones en fábricas hasta las sustancias tóxicas que desechan. El caso de la papelería Orión (ex Botnia) en Fray Bentos, Uruguay en 2006 fue polémico por la abismal contaminación en los ríos Uruguay y Gualeguaychú. Uruguayos y argentinos en contra de instalaciones de plantas contaminantes, demostraron su descontento públicamente, de alguna manera acusando y responsabilizando de la contaminación producida por el desarrollo de sus actividades. Según lo publicado en noviembre de 2016 por El Cronista y luego de que un Comité Científico evaluara y estudiara la situación en cuestión, se dio a conocer que la empresa finlandesa superó el límite en la presencia de aluminio, hidrocarburos del petróleo, hierro, manganeso y níquel, entre otros tóxicos que han generado la contaminación total de los ríos anteriormente mencionados.

Estas causas dan lugar a que las organizaciones y empresas alineen su compromiso a la ayuda social y ecológica, mediante las alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u Organizaciones sin fines de lucro (OSFL), bien conocidas como Fundaciones (políticas, en el área de la cultura, educación, salud, de asistencia social), Asociaciones Civiles como Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), Cooperadoras, Sociedades de fomento y también Cooperativas, Mutuales, Think Tanks o Tanques de Pensamientos (Centros de Investigación, Instituciones Académicas, Laboratorios Militares), entre otras (Roitter, pp.15-24). Una de sus funciones principales es que actúan como concientizadores sobre un determinado asunto, ocasionando gran parte de la demanda a las organizaciones. Las campañas de bien público buscan demostrar las acciones positivas que se pueden realizar en conjunto, con una impresión auténtica y eficaz en el entorno y la comunidad en la que opera determinada



organización. Esto fortalece ambas visiones, dándole una coherencia y consistencia al proyecto o campaña en cuestión. Podemos citar, por ejemplo, la ley 7722 que regula la actividad minera prohibiendo el uso de sustancias químicas tóxicas en la minería metalífera en la provincia de Mendoza. En 2019, el gobierno regional decidió dejar sin efecto esta ley, reemplazándola por la Ley 9209 que permitía el uso de cianuro y ácido sulfúrico para darle vía libre a la minería a cielo abierto. En este sentido, un gran desacuerdo por parte del pueblo mendocino y los vecinos comenzó a gestarse, impulsándolos a protestar, encabezados por ambientalistas como Ricardo Funes, ex director de Turismo de San Carlos, y organizaciones sociales como Asambleas Mendocinas por el Agua Pura, que lograron, en conjunto, presionar y reclamar por los derechos que sostiene la actual ley 7722 que no sufrió modificaciones. Estas luchas expresan con claridad que no hay licencia social para esta actividad contaminante e insustentable, en palabras de Maristella Svampa, que utiliza millones de litros de agua dulce y solo deja enormes pasivos ambientales a la población local (pp.10-11).

El movimiento por la justicia ambiental y climática comparte el *ethos* (costumbres) de los movimientos de alterglobalización, expresa Maristella Svampa (p. 58), en las cuales redes de solidaridad y diversos grupos de afinidad aparecen para generar una constante construcción de la identidad, gestándose como movimiento u organización con un grado de involucramiento y continuidad en la causa. Un medio eficaz para llevar a cabo estas acciones es el voluntariado corporativo, que es un conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa que tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento, a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro (Cátedra Organizaciones Sin Fines de Lucro, 2019). El voluntariado social está reglamentado por la Ley 25 855, que busca regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades.

Fernando Solari (2020), Consultor en RSE, Estrategia competitiva, Comunicación aplicada e innovación, en su libro *Ayuda sustentable* explica que “ayudar” es un verbo que funciona en base a resultados que brinda, es decir, debe lograr un cambio a favor, hacia adelante. Desde una mirada más crítica, el autor señala que la RSE es una filantropía tuneada, que como resultado el concepto de regalar genera un efecto explosivo e instantáneo en el receptor. Para ello, el voluntariado reemplazó al necesitado para hacer algo que él no sabe hacer, permitiéndole únicamente disfrutar de los resultados, lo cual genera dependencia y desilusión. Es por ello que propone dejar de pensar en ganar. Es así como Solari desarrolla un modelo





superador en el que haya un enriquecimiento simultáneo, de tal manera que la riqueza en valores permita que cada uno tenga un valor para seguir avanzando. Apela a la circularidad, una espiral creciente para poder mejorar y a su vez ampliarnos, enriquecernos más en todo sentido para que funcione sin límite.

Tenemos los diecisiete Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ODS de la ONU) y sus ciento sesenta y nueve metas, pero falta la estrategia. Uno de los actores más potentes para cambiar la realidad es la empresa. A través de la misión organizacional, hay un intercambio de valor enriquecedor si la sustentabilidad se manifiesta en este proceso. Es así como trabajar de manera sustentable la hace ser preferida.



Fuente: Los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, Voces Mineras.

Muchas empresas se están sumando a este movimiento de cooperación social y ambiental, cuyo propósito es cumplir con la mayor cantidad de metas posibles para contribuir con un granito de arena y alcanzar una mayor sustentabilidad organizacional. Es entendible que no se pueda lograr al 100% debido a la exigencia y complejidad de muchos de ellos, los cuales pueden hasta ser de obstáculo para avanzar con el proceso de mejoría y cambio. Es el rol de las organizaciones sin fines de lucro asistir, desarrollar espacios de intercambio empresarial y eventos de formación, como capacitaciones destinadas a fomentar negocios éticos e inclusivos.



Por ejemplo, la organización MoveRSE establece alianzas estratégicas de cooperación con instituciones alineadas a valores sostenibles para potenciar la gestión empresarial. De esta manera es que, a través de foros, han asistido en materia de consultoría a más de 300 empresas con ánimos de mejorar su desempeño. Otro ejemplo es el Grupo Sustentable NEA (GSNEA), área de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de la asociación civil Grupo Solidario, cuya misión es promover el compromiso de las organizaciones de la región con el desarrollo sustentable, ofreciendo apoyo, asesoría y seguimiento para la incorporación de una gestión basada en la Responsabilidad Social. Sus acciones impulsan a las empresas a tomar buenas decisiones, comunicar y visibilizar sus buenas prácticas, fortaleciendo una cultura basada en la sustentabilidad.

## Compromiso con la Agenda de Desarrollo 2030

Contribuimos con **46 de las 169 metas** establecidas por los ODS.

Aportamos a los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de Naciones Unidas con iniciativas impulsadas en el marco de nuestra Política de Sustentabilidad.



Fuente: Compromiso con la Agenda de Desarrollo 2030, página oficial de Arcor.

Arcor ha logrado un mérito sustentable importante en su gestión corporativa a lo largo de toda su trayectoria, siendo de modelo como empresa nacional que acopla sus procesos a un desarrollo sostenible desde valores innovativos y una profunda identidad sustentable,



comprometiéndose con 46 de las 169 metas establecidas por los ODS. Esta iniciativa implica un gran logro por parte de la entidad.

Belén Zermatten, consultora senior de Sustainability de PwC Argentina, afirma que desde la empresa trabajan mucho en lo que son las prácticas de *reporting*, qué estándares usar, a qué iniciativas adherir y cómo comunicar el desempeño de la empresa para demostrar transparencia y confiabilidad. En este sentido, declara que es sustancial la implementación de planes de capacitación y sensibilización para que, como equipo y miembros de la organización, nos involucremos cada vez más. Hoy en día, según Zermatten, la iniciativa del reporte integrado está avanzando a escala global, lo que hace que haya un mayor compromiso y un rol activo en el asunto.

Por otro lado, la ISO es una organización Internacional de Normalización (*International Organization for Standardization*, por sus siglas en inglés) que busca establecer normas de reconocimiento internacional en las que, a través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios, basados en consenso y relacionados con el mercado para apoyar la innovación y brindar soluciones a los desafíos globales. La ISO 26 000 es una guía de responsabilidad social, desarrollada con el consenso de más de 450 expertos de 99 países y 42 organizaciones internacionales de enlace, es un repositorio de buenas prácticas y experiencias aportadas por representantes de industria, gobierno, organizaciones sindicales, organizaciones no gubernamentales y consumidores. Como guía práctica no obligatoria, es eficiente en cuanto presenta una orientación sobre cómo las empresas y las organizaciones pueden operar de una manera ética y transparente que contribuya al desarrollo sostenible teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas, la legislación aplicable y la normativa internacional de comportamiento. A continuación se representa el enfoque holístico de esta norma y sus principios de manera gráfica, de alguna forma en interrelación con los ODS.



Fuente: Manual ISO 26 000 y los ODS. p. 5. (2018).

Es importante destacar que esta norma no se certifica, sino que es exclusivamente de referencia para el buen desarrollo de prácticas sustentables en organizaciones y empresas. Como puede verse en la imagen, los números corresponden a los apartados de la norma ISO 26 000, que tienen un enfoque holístico, es decir, en conjunto, cuyas partes están en continua interdependencia. Otra norma conocida es el estándar internacional para la Gestión Ambiental, llamada ISO 14 001, que tiene un carácter multidimensional, siendo una norma práctica y eficiente para su aplicación organizacional buscando, así, minimizar el impacto negativo de la empresa en el medioambiente. Ésta describe el proceso que debe seguir, exigiendo respetar las leyes ambientales nacionales. Esto permite a la organización tener un lenguaje común en temas medioambientales resultando generar también una imagen positiva para las organizaciones que la aplican como guía en sus procesos productivos en su entorno económico, político y social.





A modo de reflexión, Svampa (pp. 59-60) introduce a la famosa y pequeña activista adolescente sueca de tan solo 14 años que padece de síndrome de Asperger, Greta Thunberg, que en 2019 frente al Foro Económico Mundial y también en la cumbre de Jóvenes por el Clima de la ONU, expresó su malestar frente a la gravedad internacional de la destrucción ecológica mundial:

No quiero que tengan esperanza, quiero que entren en pánico. Quiero que sientan el miedo que yo siento todos los días y luego quiero que actúen [...] estamos en el comienzo de una extinción masiva y de lo único que pueden hablar es de dinero y cuentos de hadas de crecimiento económico eterno. ¿Cómo se atreven?

Fue así como, gracias a las palabras de una joven, se desencadenaron masivas huelgas globales de activismo contra el cambio climático. Gestionar la responsabilidad con una mirada de triple impacto permite que la gestión en la organización sea provechosa, invirtiendo en investigación y auditorías, utilizando y reutilizando envases, ahorrando energía eléctrica y aprovechando las renovables, cuidando el agua como recurso agotable, evitando la contaminación atmosférica, son ejemplos de acciones básicas de una iniciativa sustentable. Sin duda es necesario que las empresas apliquen las 3R -reducir, reutilizar, reciclar- para que el desarrollo sea fructífero. Además, como ya ha sido mencionado, la conciencia social genera una mayor presión para que las empresas tengan en cuenta estos aspectos de forma interna, es decir, la misma sociedad estimula de manera implícita una licencia social para operar, definiendo si merece o no ejecutar sus acciones empresariales. El comportamiento de los individuos, desde una perspectiva ambiental, parece ser una obligación moral, por lo tanto, las dimensiones básicas son el respeto y la no-agresión. El medioambiente merece respeto por sí mismo, y vale la pena intentarlo (Ruiz, p. 68).

Debemos reflexionar sobre la brecha entre las prácticas de sustentabilidad que realiza el sector lucrativo, así como la cantidad de regulaciones que han aparecido en los últimos años y además el discurso que la compañía promueva. Lo ideal es llegar a la instancia en que las prácticas y el discurso estén en el mismo plano, para que haya coherencia y estabilidad institucional. Somos parte de la Posmodernidad, la era en la cual no existen verdades universales como la Modernidad planteó como realidad. Es por ello que podemos elegir, con la incertidumbre de por medio, lo que mejor funcione para el momento que estamos viviendo pensando de manera global, actuando de manera local. Una reflexión que nos lleve a



deconstruir y reconstruir normativamente los criterios de la toma de decisiones, de manera tal que podamos observar prácticamente qué sucede, hacia dónde vamos y qué realmente queremos para nuestro entorno y salud.

En cuanto a la función de las relaciones públicas en este caso y según lo que postula Holtzhausen (pp. 110-111) su profundidad y diversidad permite la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y su permeabilidad ante el disenso. Al ser una función de cambio, constantemente el relacionista público debe estar preparado ante una situación que no contemple la coherencia, listo para dar una respuesta frente a públicos demandantes de información, para justificar lo visible, desde un rol más político.



### Capítulo III

## Discurso medioambiental: una perspectiva comunicacional de los valores medioambientales

Como expresa el profesor e investigador del departamento de Antropología de México, Leonardo Tyrtania, (2006) en su paper *La sustentabilidad es de quien la trabaja*, lo opuesto de la sustentabilidad es el ecocidio y la devastación. Ninguna organización quiere proyectar estos conceptos, sino que los discursos están enfocados en sus respectivos entornos, con un mensaje *ecofriendly*, "Somos sustentables" o "Cuidar el medioambiente es nuestra misión". Muchas veces los discursos son aplicados, pero en muchas otras no, puesto que hay una contradicción en todo lo que dice que es y en lo que realmente es, o sea, en lo que se refiere a su comunicación y su comportamiento corporativo. Como expresa el autor, lo sustentable se refiere a todo lo que se sostiene por sí solo, no exige costos de mantenimiento y dura para siempre, como las energías renovables y las tecnologías limpias. Bien expresado por Leonardo Tyrtania es la siguiente frase: "La solución es la de más crecimiento, pero ahora *sustentable*; como el discurso de desarrollo ya se agotó, lo de ahora es el *desarrollo sustentable*" (p. 62). En este sentido, cita a Santamarina (2006): "el discurso medioambiental es en sí una mercancía", ya que es parte del sermón capitalista en la que el entorno es utilizado para un desarrollo industrial devastador y paulatinamente catastrófico.

Tyrtania habla de discurso insostenible por el hecho de que es imposible una sustentabilidad garantizada al 100% debido a la incapacidad de carga que la naturaleza tiene como continua resistencia al consumo energético social y culturalmente establecido. "Ningún sistema puede operar por un tiempo indefinido a un ritmo constante, esto es, sin sufrir el desgaste y sin dejar huella en el medio", sostiene el profesor. Para ello hay que modificar el sistema, que no es un hecho menor. La garantía de que esto suceda es un cambio de mentalidad en la configuración humana: dejar de hacer todo para los otros a fin de obtener rédito económico; empezar a pensar un mundo verde, siendo a su vez realistas, entendiendo que no es algo del futuro sino que comienza ahora y es un proceso de transformación multi esférico y transversal, afectando lo social, económico, político, ambiental y cultural. Cambiar la filosofía de los modos de vivir es esencial, primeramente en lo personal, para que luego sea reflejado en políticas empresariales.



Es importante resaltar que la transparencia en el manejo de la información sobre el acceso a los recursos es una condición de la sustentabilidad. Debemos comprender que ésta es necesariamente un fenómeno local, que sólo puede manejarse como un agro-ecosistema diseñado dentro de los límites de un ecosistema regional, generalmente identificable con una cuenca pluvial o comarca reconocible como un ecosistema. La proporción entre la biota (vida) intacta y la biota intervenida sería un indicador del nivel de sustentabilidad (p. 90). De esta manera, Leonardo Tyrtania continúa diciendo:

Mientras que la sustentabilidad depende de la biodiversidad y los demás recursos locales, así como de los ritmos de la reposición de esos recursos, de la optimización de los mismos y de la adecuada deposición y el reciclaje de los desechos, el mercado capitalista favorece lo contrario: el monocultivo y la productividad basada en insumos artificiales (Tyrtania, 2006, p. 92).

En el mercado de los discursos sustentables no hay una estructura correcta. Lo que sí debe haber es coherencia, postular palabras que no sean identificatorias no valida el éxito de la filosofía, al contrario, pone a prueba a la organización para ver si cumple o no con lo que dice que es su esencia. No hay sustentabilidad ecológicamente gratuita, sino que es de quien la trabaja. Puede decirse que la sustentabilidad es “de quien la teje, la alimenta, la cuida y la protege, la comparte, la proyecta y la sueña como esperanza” (Toledo y Ortiz-Espejel, 2014, p.139).

Para continuar en la línea de la transparencia como valor y condición de la sustentabilidad, actualmente se está desarrollando un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial: las llamadas “Empresas B”. En 2018 se estimaron alrededor de 2650 Empresas B certificadas en 60 países y en 130 industrias. El modelo de negocio B implica una evaluación exhaustiva en la gobernanza, la transparencia, el medio ambiente, los trabajadores y clientes, así como la comunidad cercana para identificar cuestiones relevantes específicas en la cadena de valor organizacional. Recientemente, desde que se inició la cuarentena obligatoria por el Covid-19 (2020), lograron esta certificación el doble de empresas que las proyectadas para este período. Fueron en total nueve: Grupo Mitre, Broker Andino, Nahual It, Sunshine Lab, Tech Future, TICA, Zafran, Movimiento Dart y Euca Tigre (Aixa Rocca, 2020).

Francisco Murray, director ejecutivo de Sistema B Argentina, indica lo siguiente:



La certificación como Empresa B le da un valor agregado a nivel comercial y trae consigo un mejor posicionamiento de la marca (...) Además, atrae talentos, puesto que hoy más que nunca las nuevas generaciones quieren trabajar en un lugar en donde haya un propósito que los identifique (...) Hay distintas razones que motivan a una empresa a querer ser B: La más importante es que el proceso ayuda a identificar aprendizajes y oportunidades, a la vez que exige una mejora continua. Y esas mejoras generalmente vienen asociadas a que la empresa sea más resiliente' (Aixa Rocca, 2020).

Carolina del Hoyo, ejecutiva de Danone Argentina, señala también en la nota publicada en el diario La Nación, el 20 de junio de 2020, que son los consumidores también los que eligen cada vez más a las "marcas con propósito", aquellas que, "además de brindar un producto o servicio determinado, colaboran con algunos de los desafíos sociales o ambientales que hoy urge resolver, que se comprometen a hacer algo por el mundo y para el mundo". En esa línea se ubica Villavicencio, "una marca que trabaja profundamente en el cuidado del medioambiente y en la regeneración de ecosistemas".

David Suzuki, académico canadiense de origen japonés, locutor, científico y activista del medio ambiente, al inicio del manual *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*, dice una gran realidad:

Hay algunas cosas en el mundo que no podemos cambiar: la gravedad, la entropía, la velocidad de la luz y nuestra naturaleza biológica, que requiere aire limpio, agua limpia, suelo limpio, energía limpia y biodiversidad para nuestra salud y bienestar. Proteger la biosfera debería ser nuestra principal prioridad, de lo contrario nos enfermamos y morimos. Otras cosas, como el capitalismo, la libre empresa, la economía, el dinero, el mercado, no son fuerzas de la naturaleza, nosotros las inventamos. No son inmutables y podemos cambiarlas. No tiene ningún sentido que la economía sea más importante que la biosfera (Suzuki, 2019).

Asimismo, empresas como Patagonia, Natura Cosméticos, Triciclos y Villavicencio eligen cumplir voluntariamente con estándares rigurosos para su desempeño social, ambiental y de transparencia. Estas mismas crean empleos con dignidad y sentido, promoviendo comunidades prósperas, protegiendo la naturaleza y creando productos y compañías regenerativas. Estas



empresas están adentradas en una economía circular que busca tener un impacto positivo para el medio ambiente y la sociedad, de manera económicamente amigable y sostenible por el cambio de paradigma desde la producción. Se trata de una economía cíclica, renovable, auto productiva, sin residuos y sustentable en las energías renovables. Según lo que establece la Economía del Bien Común, se debe volver a convertir el dinero en un medio y no un fin, de manera que se establezca como principios básicos la colaboración y el beneficio mutuo, evitando las injusticias sociales y apelando a la transparencia, la solidaridad, la dignidad humana, la justicia y la sostenibilidad medioambiental.

El autor Pascale Weil (1992), en su libro *La comunicación global*, habla de la coherencia que debe haber entre las mismas políticas organizacionales, entre los discursos y los actos. Un cambio de paradigma ha sido relevado en los últimos años en donde la empresa deja de comunicar únicamente su posición como productor y comienza a expresar lo que hace y cómo lo hace. Es así como el autor establece cuatro posibles tipos de discursos institucionales en los que fundamenta que se refieren a cuatro identidades diferentes. En primer lugar, el discurso de la soberanía es aquel que se identifica con una superioridad organizacional, apelando al poder y a la excelencia, a un “nosotros” como puede ser visto en empresas como Ford: “una voluntad de perfección” ,o Nestlé: “mucho más que simplemente la mayor compañía alimentaria del mundo”. En segundo lugar, el discurso de la actividad hace referencia a lo que la empresa hace y cómo lo hace, es decir, expresa el *know-how*, como en el caso de Air France: “El refinado arte de volar”. En tercer lugar, el discurso de la vocación o servicio es el que se preocupa por sus destinatarios, anunciando para quién lo hace y para qué sirve, en el cual prima el usted, es el caso de Jumbo: “Te da más”, o Microsoft: “¿Hasta dónde quiere llegar hoy?”. Por último, pero no menos relevante, se encuentra el discurso de relación, uno de los más modernos, que se refiere a un compromiso -reflejando un liderazgo pero también una vocación- que es motivo de orgullo para lo interno, como lo expresa el Gobierno de la Ciudad: “Estamos trabajando para vos”, o Telefón con su slogan: “Juntos”.

El discurso depende de cuatro factores que, según Weil, son esenciales:

1. la imagen que la empresa quiere construir;
2. la relación que quiere establecer con sus interlocutores;
3. la imagen previa de los interlocutores y el público;
4. la ética y el concepto que tiene de su oficio.



El papel actual de la empresa es mostrar dirección, razones, durabilidad y afectividad en el proceso de construcción del discurso, satisfaciendo así estas ambiciones. La comunicación se encarga de revelarlos y contribuir a su implementación de la mejor manera estratégica posible. De esta manera, las organizaciones se identifican con algún estilo comunicacional de los mencionados anteriormente, lo que permite demostrar y desvelar poco a poco su esencia e identidad, fundamental para lograr conexión con sus públicos o *buyer* personas. La empresa pasa a ser un objeto inspirador y se focaliza en su misión y cuerpo social. Su mirada institucional debe estar dirigida a toda la comunidad, cuyo vehículo sea un creciente progreso comunicacional que busca un orden interno para reflejar sus intenciones. Es aquí donde se comienza a generar una brecha: entre lo que se dice, el discurso formal protocolar y su aplicación a la realidad, sus hábitos, sus modos de hacer en la práctica. Para ello, el licenciado argentino Jorge Etkin, evidencia que existe un sistema virtuoso en el cual los principios sociales y los valores éticos como bases de la sustentabilidad, están en juego. En su libro *Brechas Éticas en las Organizaciones*, Etkin declara que estas brechas dadas resultan de la dualidad entre el discurso y su praxis, que genera tensiones por la postergación de los valores sociales en la organización. Continúa diciendo:

Esta prioridad de los intereses y objetivos egoístas por sobre los principios y valores éticos me lleva a profundizar en las formas de la organización dual, como una realidad persistente donde prevalecen los incentivos y consecuencias perversas sobre los individuos, los grupos de trabajo y el medio ambiente (Etkin, 2011).

Es así como la ética entra en juego, según lo que define el autor anteriormente mencionado, citando a Wagensberg (1985), “la ética es una forma de conocimiento dedicada a establecer un sistema moral, a distinguir entre lo que los hombres deben hacer y lo que no deben hacer, a elegir entre vicio y virtud, entre el bien y el mal.” Cada individuo entiende que la libertad tiene responsabilidades personales y que su voluntad y convicción de alguna manera guiarán su obrar. En base a este concepto, la responsabilidad ética implica que el respeto por los individuos- así como su condición humana- sea un requisito y fin último, y no debe emplearse como una herramienta para una estrategia corporativa dominante. Como realidad múltiple, se generan tensiones o conflictos entre la incoherencia verbal y el comportamiento por no valorar los principios sociales y éticos organizacionales. Etkin plantea que existen dos sistemas:





Un modelo virtuoso implica a una organización sustentable con posibilidad de desarrollo interno, que a su vez contribuya a la inclusión ambiental y social. Una de sus capacidades es el crecimiento desde el respeto, mediante un ambiente de diálogo y consenso, a través del compromiso y la motivación personal. El modelo perverso en cambio, es aquella organización que desvirtúa algunos conceptos para utilizarlos con fines egocéntricos a su favor, como la obtención de recursos o usos de espacios de ciertos grupos de interés dominantes que producen una realidad destructiva para las sociedades. La base de la brecha ética y las desigualdades, entonces, está dada por las tensiones estructurales como los intereses, los pactos, las peleas internas, entre otras. Es de esta manera como las posturas éticas que la dirección debe tomar deben ser posiciones socialmente responsables, priorizando siempre el cumplimiento de los valores éticos y principios morales, demostrando verdaderamente estar comprometidos con la sociedad, entendiendo que su misión es relevante y que su gestión inteligente de lazos con la comunidad es sustancial. De lo contrario, aquellas organizaciones que sean pragmático-utilitarias (únicamente enfocadas en su eficacia de producción) o simuladoras-discursivas (hipócritas), entrarán en un sistema perverso difícil de salir, ya que priorizan los resultados ante la condición humana y se oponen a los postulados éticos, la RSE y la búsqueda del bienestar general (Etkin, 2012).

En línea con lo que dice Etkin, una empresa responsable, socialmente inteligente y sustentable que es respaldada por la sociedad se caracteriza por los principios que regulan a la organización:

- Pluralismo y participación
- Mutualidad y esfuerzo
- Autonomía y responsabilidad
- Igualdad de oportunidades y justicia
- Equilibrio y respeto
- Transparencia y calidad

Un rasgo distintivo de las organizaciones sostenibles es que la diversidad (en términos de puntos de vista y valores) es un componente estable, partiendo de la fundación del acuerdo y ejecutando un proyecto compartido. Esto permite un aporte organizacional para con el desarrollo humano de todos sus colaboradores, además de su calidad de vida. Lo que las organizaciones de este siglo deben alcanzar es una Sustentabilidad Social, como una máxima de igualdad y equidad transversal, tanto en educación como en salud, posibilidades económicas y diversidad



cultural. Nuevamente, Etkin (2012) establece un modelo dinámico de la organización sustentable, en los que hay tres escenarios organizacionales claros:

- *Organización ideal o planteada*: planificación de estrategias, objetivos y herramientas de acción.
- *Organización pragmática o emergente*: momento en que hay contacto con los públicos y entran las variables como la resistencia y la programación de acciones específicas, además de las tensiones de ser un buen gobierno y tener un poder hegemónico.
- *Organización esperada o requerida*: aquellas exigencias impuestas por los usuarios que genera una tensión entre los intereses organizacionales y el valor agregado que ésta puede ofrecer.

Existen reportes de sostenibilidad que permiten expresar las acciones sostenibles organizacionales para demostrar su sustentabilidad en determinado plazo de tiempo. Una ONG holandesa, llamada GRI (Global Reporting Initiative), promueve lineamientos para que todos los reportes tengan la misma estructura y, por lo tanto, sean comparables y medibles. Estos reportes están alineados a la Agenda 2030 porque son guiados por los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. De esta forma, reportar tiene sus ventajas:

- *Políticas globales*: aportar a la agenda 2030, contribuir con los ODS que es adoptado por 190 países, es de prestigio para la organización.
- *Políticas nacionales*: por prioridades, políticas y regulaciones, además de incentivos para el negocio.
- *Organización*: demuestra buenas prácticas de RSE, resiliencia ante diferentes contextos y posibilita la conformación como una Empresa B.

Este reporte permite tanto la gestión como la evaluación del desempeño organizacional, desde una mirada del triple impacto (económico, social y ambiental), es una herramienta eficaz de comunicación al demostrar los resultados de manera transparente. A continuación, se representan los beneficios de manera visual y clara.



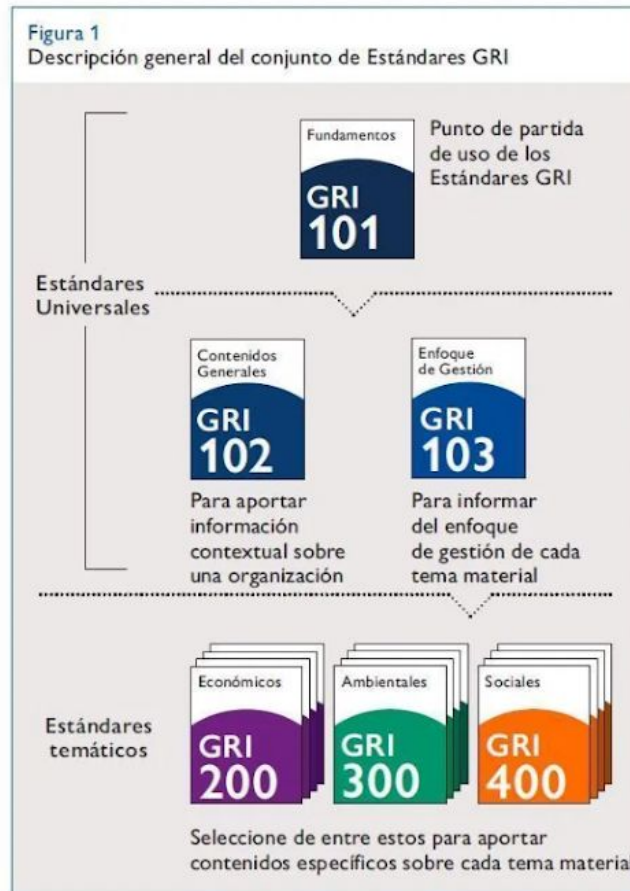
<b>Beneficios de reportar</b>	
Internos	Externos
Fortalece la visión y las estrategias de sustentabilidad.	Fomenta la reputación y atrae capitales nuevos.
Proporciona una herramienta de gestión.	Aumenta la confianza de clientes y accionistas.
Permite detectar fortalezas y debilidades.	Establece una ventaja competitiva ante organizaciones similares.
Fideliza a los colaboradores gracias a la transparencia y el buen clima laboral,	Crea y mantiene los vínculos con los stakeholders.

Fuente: elaboración basada en la cátedra de Responsabilidad Social de las Organizaciones, 2019.

Habiendo dado un panorama de las ventajas de reportar, es importante resaltar que el discurso organizacional sustentable es más creíble debido a la transparencia que promueve comunicar las acciones y validarlas con resultados concretos y reales. Es una prueba de que lo que se dice verdaderamente se cumple o se intenta cumplir, alineado a los valores y la identidad corporativa.

Los lineamientos GRI promueven estándares universales estructurales (GRI 101, 102, 103) y estándares para temáticas específicas: GRI 2000 es el reporte económico, GRI 3000 es el reporte ambiental y GRI 4000 es el reporte social. Un informe de sostenibilidad lo puede hacer cualquier organización dispuesta a reportar y demostrar su balance de triple impacto, de manera tal que es una decisión que debe ser tomada por los directivos ya que no presenta carácter obligatorio. En caso de que la entidad así lo desee, hay una serie de principios para la elaboración de informes en cuanto al contenido (inclusión de grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidades, temas relevantes y la exhaustividad) y a la calidad (precisión, claridad, fiabilidad de la información, equilibrio, puntualidad y comparabilidad), que son esencialmente relevantes para el correcto y coherente reportaje (Apunte de cátedra, 2019). Las organizaciones muestran sus identidades a través de acciones y palabras, es por ello que la relación discurso-praxis es significativa para los públicos externos como internos, ya que valida

su compromiso y sostiene la imagen que tiene de ella, afectando de manera directa en la reputación corporativa.



Fuente: Envirall (2020). Descripción general del conjunto de Estándares GRI.

Andrea Pradilla, directora del Global Reporting Initiative para Hispanoamérica, explicó que “en la actualidad, la economía mundial está basada en casi 90% de empresas medianas y pequeñas, razón por la cual es muy importante que estos actores se sumen al compromiso de trabajar por una economía global sostenible”. GRI Data Partners para Argentina, ha presentado las principales tendencias de los Reportes de Sustentabilidad publicados en 2019.

Ya sea por convicción, competitividad, imagen, presiones de mercado, regulaciones locales o externas, cada vez son más las organizaciones en el mundo, al igual que en la Argentina, que presentan un reporte de sustentabilidad como herramienta de gestión y comunicación. Este supone un trabajo de medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de



interés en relación con el desempeño económico, ambiental y social de una organización (GRI Data Partners, 2019).

Así pues, en Argentina, 228 organizaciones han publicado un reporte de sostenibilidad en 2019. Un 16% de ellas reportó por primera vez. Un 48% reportó con los lineamientos de Comunicaciones de Progreso de Pacto Global, un 44% utilizó lineamientos GRI, mientras que tan solo un 3% integró sus reportes y un 5% utilizó otros lineamientos. De esta forma y con orgullo, 147 empresas reportan su compromiso de contribución a la Agenda 2030 de modo que ha crecido la responsabilidad organizacional para contribuir desde los aspectos posibles para lograr construir un mundo mejor.

En cuanto a la empresa Arcor, reporta con las normas GRI de manera integral (económico, ambiental y social) desde hace tres años, pero ya desde 2009 que comunica alguna de las tres mencionadas temáticas. De igual modo, Mercadolibre desde 2018 reporta con los lineamientos GRI. La empresa Natura reporta desde el año 2000, pero recién desde el 2017 comenzó a publicar su desempeño en materia económica, ambiental y social, exceptuando el 2019. Se suman el Banco de la Nación Argentina desde el 2018; Banco Santander Río Argentina desde el 2019, así como el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A pesar de la grave crisis que SanCor ha tenido desde 2017, la empresa ha reportado con las normas GRI desde 2009 y la ISO 26 000 desde 2011, además de los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, expresando en su décimo reporte de sostenibilidad las iniciativas de mejoras y demostrando que es fundamental la difusión y aplicación en toda la cadena de valor de las mejores prácticas productivas y logísticas ambientales. Esto demuestra un esfuerzo por parte de la entidad al demostrar que buscan alinearse, aunque su situación no sea óptima.

Vemos, entonces, una clara tendencia a utilizar estas normas desde las tres temáticas en los últimos tres años para reportar con transparencia, comparándose con el desempeño de los años anteriores, además de que la licencia social para operar les exige, implícitamente, a las organizaciones impulsarse hacia una gestión sostenida de comunicar sus acciones anuales.



## Conclusiones

A lo largo del presente trabajo, se han desarrollado aquellos objetivos establecidos al inicio. Se ha plasmado una noción de las Relaciones Públicas como disciplina, integrando los conceptos teóricos académicos principales. A su vez, se acentuó la importancia del rol de las Relaciones Públicas en la gestión del discurso sustentable corporativo. Este recorrido también nos permitió conceptualizar la sustentabilidad como un modelo estratégico de desarrollo sostenible en las organizaciones como, así también, se ha buscado mostrar un panorama de lo que están transitando actualmente las empresas en continua relación con su entorno, para conocer el por qué de su obrar cotidiano y apreciar, así, el sentido de la expresión de su identidad en cuanto a su praxis y hechos organizacionales. Al vincular al profesional de las relaciones públicas con la gestión sustentable organizacional, comprendemos uno de sus tantos roles como agente de cambio, sobre el cual debemos construir nuestro futuro.

Creemos relevante comprender el contexto en el que vivimos en esta era posmoderna, cuyo discurso se basa en consensos locales y acotados, es decir, parciales que permiten que diferentes paradigmas convivan de manera positiva y estable en una sociedad sin buscar una solución salvadora como única opción. Es así como deconstruir los discursos impuestos, buscar alternativas y diferentes perspectivas desde un continuo estado de incertidumbre como condición crítica permanente, es realmente un reto para todos, pero principalmente para decisores e influyentes. Las crisis mundiales, como la climática, nos lleva a cuestionar el paradigma cultural de la Modernidad, basado en una visión instrumental de la naturaleza funcional a la lógica de expansión del capital (Svampa, 2020, p. 233).

Nuestra tarea como relacionistas públicos principalmente es visualizar, concientizar, movilizar, y modificar cuestiones estructurales de formas de hacer para tomar un rol activo y ser agentes de cambio, fundamentalmente en el mundo empresarial. A su vez, los propios públicos se están volviendo más hábiles para expresar sus opiniones a través de los medios de comunicación, generando fuertes aliados estratégicos para posicionarse en la lucha ecológica. La práctica de las relaciones públicas éticas puede convertirse en uno de los mayores desafíos para los profesionales, ya que la conducta de éstos será clave a la hora de sostener modelos de gestión y discursos sustentables en las organizaciones. Mediante la comunicación corporativa



estratégica, deben crear bases sólidas que logren alcanzar los objetivos organizacionales desde su rol integrador y prosocial.

A lo largo de la reflexión sobre los discursos, hemos apreciado un avance creciente a incorporar aspectos ambientales en la comunicación empresarial para demostrar que la empresa es parte del movimiento pro social y medioambiental, construyendo conductas que sean amigables y aceptadas por su entorno. Se puede percibir una tendencia en los últimos años a reportar su balance anual de manera integral desde sus tres dimensiones -económico, ambiental y social- alineadas a diferentes normas como la ISO 26 000, las normas GRI o mismo orientados hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es así como las organizaciones demuestran el impacto de sus acciones desde una amplia mirada, que indica el fortalecimiento de las políticas de responsabilidad social. Las mismas están siendo más conscientes de su entorno, de las exigencias sociales que se les presentan y del grado de conciencia ambiental que existe en los públicos con los cuales se vinculan. De alguna manera, piensan en su reputación y visibilidad, ya que estas acciones elevan su estatus y las posicionan en rankings como el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, como vimos anteriormente, en la que compiten por permanecer firmes en los primeros puestos, posicionándose positivamente ante la opinión pública. Independientemente de la fuente de interés, ya sea por convicción, competitividad, imagen, presiones de mercado o regulaciones, cabe resaltar un aumento notable de empresas que deciden ser parte del cambio. Muchas catalogadas como Empresas B, las cuales son ejemplos a seguir, han decidido cambiar su método de gestión y fortalecer su compromiso en pos de trabajar por modelos de negocio sostenibles a largo plazo, demostrando siempre transparencia como valor integral.

Se ha visto que las intenciones no alcanzan, sino que el esfuerzo debe estar puesto en la planificación estratégica, que conlleva a pensar modos de acción prácticos para lograr una comunicación eficaz, respaldada por el discurso institucional. Es así como es clave pensar globalmente y actuar localmente, de manera tal que los impactos promovidos desde un espacio local, sean unificados con los lineamientos y necesidades de una gran mirada global e internacional, como lo son los ODS y la Agenda 2030. Esto logrará que haya una coherencia interna y externa, expresada a través de acciones concretas, compartidas discursivamente -comprendiendo que la palabra tiene poder- y que sean sustentadas por una relación clara entre el decir y el hacer lo cual fortalecerá su imagen y, en consecuencia, consolidará positivamente su reputación empresarial.





Ser una empresa socialmente responsable, inteligente y sustentable requiere -por sobre todo- esfuerzo. Alinearse a la filosofía corporativa, compartiendo valores inclusivos y de bien común, comunicando correctamente y aplicando las buenas prácticas a la misión organizacional implica un permanente equilibrio empresarial, de manera interna así como también en su relación con la sociedad. Pongamos por caso a la compañía Arcor, cuyo compromiso entre el decir y el hacer se puede visualizar en sus campañas, estadísticas e incluso en los rankings como la número uno, alcanzando un desarrollo económico que está en armonía con el bienestar, la inclusión social, la valorización y el cuidado del ambiente.

Lograr construir una sociedad sustentada en la afinidad de las relaciones de los humanos con la naturaleza y los seres vivos es nuestro deber, tal como se sostiene en la Ley General del Ambiente (25 675) como así también, en el artículo 41 de la Constitución Nacional. El derecho a un ambiente sano, equilibrado y apto para el buen desarrollo de la humanidad -en todas sus esferas- es parte vital del proceso de cambio. Teniendo como objetivo esta meta, el accionar empresarial debe estar sustentado en formas de apoyo y ayuda hacia nuestro entorno, entendiendo que también es a futuro un beneficio personal. Responsables en este movimiento son las organizaciones sin fines de lucro, quienes dinamizan al tejido social, exponiendo las problemáticas e impulsando a las empresas a tomar acción por sus responsabilidades, como lo que sucedió en la papelera Orión (ex Botnia) o en SanCor.

A modo de conclusión, según lo que expresa Capriotti (2009), la acción de la organización está cimentada sobre una combinación adecuada de hacer y decir, que conforman la conducta corporativa (el saber hacer) a través de un sistema de comunicación corporativa (el hacer saber). De esta manera, la conducta organizacional deberá mostrar un desempeño superior, creando ventajas diferenciales continuas en relación con las demás entidades; la comunicación corporativa deberá aportar un elemento diferencial, mediante mensajes creativos e innovadores que permitan identificar y diferenciar a la organización, sus productos y servicios (p. 259). Reducir la brecha comunicacional, principalmente sobre sus valores medioambientales, es un gran desafío que las empresas deberán superar. Es a través del esfuerzo como logrará destacar sus atributos, valores, mensajes y conductas a través de la transparencia y con un fuerte compromiso, en una sociedad demandante que busca la sinceridad y la responsabilidad -social y ambiental- por parte del mundo empresarial que los rodea. No olvidemos que, según cómo la empresa gestione su negocio, así se verá reflejado el impacto en cada comunidad.



## Bibliografía

Abadi, V. (2020a, septiembre 6). *Nuevos desafíos para las Relaciones Públicas en la nueva normalidad*. Infobae. Recuperado el 7 de septiembre de 2020 en <https://www.infobae.com/opinion/2020/09/06/nuevos-desafios-para-las-relaciones-publi-cas-en-la-nueva-normalidad/>

Alcorta, F., & Mantinian, M. (2004). *La comunicación institucional. Una herramienta estratégica* [Libro electrónico]. P. 50, 52, 53. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 en <https://drive.google.com/file/d/1w6aZjLfCR9luR6Beo7nzjgIDFn3OV6DP/view>

Andrés, P. B. (2020, 8 enero). *Reporte de sostenibilidad con estándares GRI*. Envirall - Consultoría Ambiental Estratégica. Recuperado el 5 de noviembre de 2020, de <https://www.envirall.es/reporte-de-sostenibilidad-con-estandares-gri/>

Arcor. (s. f.). *Compromiso con la Agenda de Desarrollo 2030* [Ilustración]. Recuperado el 14 de octubre de 2020 en <https://www.arcor.com/ar/downloads/Compromiso-con-la-Agenda-de-Desarrollo-2030.pdf>

Arcor. (2018). *Estructura corporativa de gestión y gobierno de la sustentabilidad de Arcor en Argentina*. [Ilustración]. Recuperado el 13 de agosto de 2020 en <https://www.arcor.com/ar/downloads/gobierno-y-gestion-de-la-sustentabilidad.pdf>

Argentina, Ministerio de Desarrollo social, *CENOC "Ley 25.855"* (2004). Online. Recuperado el 11 de agosto de 2020 en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley\\_25.855\\_voluntariado\\_social.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley_25.855_voluntariado_social.pdf)



Argentina, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, “Ley 25.675” (2002). Online. Recuperado el 22 de diciembre de 2020 en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Argentina, Ministerio de Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial, “Ley 7.722” (2007). Online. Recuperado el 1 de agosto de 2020 en <http://argentinambiental.com/legislacion/mendoza/ley-7722-prohibicion-sustancias-quimicas/>

Artículo 41. (1995). InfoLeg. Recuperado el 22 de diciembre de 2020 en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm#:~:text=Art%C3%ADculo%2041.,tienen%20el%20deber%20de%20preservarlo.>

Bauman, Z. (2004), *Introducción: La moralidad en las perspectivas moderna y posmoderna en Ética posmoderna*, pp. 7-22. Buenos Aires, Siglo XXI.

Caldeiro, G. P. (s. f.). *¿Qué significa evaluar?* Idoneos. Recuperado 19 de septiembre de 2020, de [https://educacion.idoneos.com/evaluacion/que\\_significa\\_evaluar/](https://educacion.idoneos.com/evaluacion/que_significa_evaluar/)

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Capítulo 1, 2 y conclusión (p. 259).

Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia* (Spanish Edition). Editorial Uoc.

Cees, V. R., Riel, C. B. M., Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Taylor & Francis. Pp. 9-10.



Charles J. Fombrun: “A menudo las empresas manejan una definición muy estrecha de quienes son sus stakeholders”. (2006, 24 marzo). Compromiso Empresarial. Recuperado el 11 de septiembre de 2020 de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2006/03/charles-j-fombrun-a-menudo-las-empresas-manejan-una-definicion-muy-estrecha-de-quienes-son-sus-stakeholders/>

Coelho, F. (2019, 27 mayo). *Significado de Sustentabilidad*. Significados. Recuperado el 25 de agosto de 2020 en <https://www.significados.com/sustentabilidad/>

Cornejo, J. A. (2006, 6 enero). La polémica por las papeleras también alcanza a Fray Bentos. LA NACIÓN. Recuperado el 10 de octubre de 2020 en <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-polemica-por-las-papeleras-tambien-alcanza-a-fray-bentos-nid770211/>

Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. CAF.

*Deontología*. (s. f.). En la Real Academia Española (La 23.a edición (2014) ed.). Recuperado 15 de agosto de 2020, de <https://dle.rae.es/deontolog%C3%ADa>

Economía del Bien Común. (2020, 20 agosto). *¿Cómo funciona la EBC?* Recuperado el 1 de noviembre de 2020 en <https://economíadelbiencomun.org/como-funciona-la-ebc/>

Edward L. Bernays, *Crystallizing Public Opinion* (Nueva York: Boni & Liveright, 1.923).

El Blog de IMF Business School. (2020, 22 junio). *¿Qué es el Análisis PESTEL y para qué sirve?* MBA • IMF. Recuperado el 23 de agosto de 2020 en <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-analisis-pestel-para-que-sirve/>



El Cronista. (2016, 3 noviembre). *Botnia: un informe confirma contaminación en los ríos Uruguay y Gualeguaychú*. Recuperado el 10 de octubre de 2020 en <https://www.cronista.com/economiapolitica/Botnia-un-informe-confirma-contaminacion-en-rios-Uruguay-y-Gualeguaychu-20161102-0111.html>

Eleisegui, P. (2020, 21 febrero). *DESPIDOS y DEUDAS en SANCOR: por qué sigue la crisis*. Recuperado el 12 de agosto en <https://www.iprofesional.com/negocios/309649-sancor-no-se-acomoda-adeuda-a-proveedores-desactivo-planta-en-santa-fe-y-suma-despidos>

*Escuela de Palo Alto*. (s. f.). Cátedra Teoría de la Comunicación, 2017. Recuperado el 12 de agosto de 2020 en <https://drive.google.com/file/d/0B5mX4GwIC5gMQIM3bV9XQzFXaHVoWi05SjhsSEhwZIN0cjRF/view>

Etkin, Jorge. (2012) *Brechas éticas en las organizaciones. Sistemas virtuosos y tramas perversas*. Cengage Learning (Introducción – pp. 19 a 25 / Capítulo 7 – pp. 149 a 164 / Capítulo 9 – pp. 177 a 194).

Fernández Mainardi, P. (2019, 5 octubre). *Empresas y sustentabilidad: nuevos desafíos para un mundo en emergencia*. Infobae. Recuperado el 31 de enero de 2021 en <https://www.infobae.com/def/def-medio-ambiente/2019/10/05/empresas-y-sustentabilidad-nuevos-desafios-para-un-mundo-en-emergencia/>

Gasol Varela, A., & Basso Dastugue, M. (2017, abril). *Psicología de las Organizaciones [Cátedra]*. Facultad de Humanidades, Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.



Global Reporting Initiative (2016). GRI Database. Recuperado el 19 de noviembre de 2020 en <https://database.globalreporting.org/>

Grunig, J. T. E. H. (s. f.). *Dirección De Relaciones Públicas*. Gestión 2000. Pp. 34, 44.

Grupo Sustentable NEA. Quiénes somos. Recuperado el 31 de enero de 2021 en [http://gsnea.org/quienes\\_somos/](http://gsnea.org/quienes_somos/)

Harlow, R. F. (1976). *Building a public relations definition*. Recuperado el 8 de agosto de 2020 en <https://miryeloramarp.wordpress.com/2017/05/22/que-son-las-relaciones-publicas/#:~:text=Para%20Harlow%20la%20definici%C3%B3n%20de,y%20problemas%3B%20ayuda%20a%20la>

Holtzhausen, D. R. (1900). *Relaciones Públicas como activismo*. Enfoques Posmodernos. UOC Editorial.

Holtzhausen, Derina R. *Postmodern Values in Public Relations*. Journal of Public Relations Research. Volume 12, 2000 - Issue 1, 110-111 | Published online: 19 Nov 2009.

INDEC: *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. (s. f.). INDEC. Recuperado 16 de diciembre de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/>

Infobae. *El informe oficial sobre la ex Botnia reveló que contaminó el río Uruguay*. (2016, 2 noviembre). Recuperado el 10 de octubre de 2020 en <https://www.infobae.com/sociedad/2016/11/02/el-informe-oficial-sobre-la-contaminacion-de-la-ex-botnia-revelo-que-contamino-el-rio-uruguay/>





Kantor, D. (2019, 29 septiembre). Las 100 empresas de mayor reputación de la Argentina. Clarín. Recuperado el 19 de diciembre de 2020 en [https://www.clarin.com/economia/100-empresas-mayor-reputacion-argentina\\_0\\_1Zc\\_qe vU.html?gclid=Cj0KCQiAmL-ABhDFARIsAKywVacwgcPI9zt69RV3KEhfVBel62Uqrmhx cBLMDLzuPJcvJJlbbVHreB4aAhzMEALw\\_wcB](https://www.clarin.com/economia/100-empresas-mayor-reputacion-argentina_0_1Zc_qe vU.html?gclid=Cj0KCQiAmL-ABhDFARIsAKywVacwgcPI9zt69RV3KEhfVBel62Uqrmhx cBLMDLzuPJcvJJlbbVHreB4aAhzMEALw_wcB)

Klein, N. (2020). Esto lo cambia todo (1.a ed.). Paidós. Recuperado el 23 de octubre de 2020 en <https://drive.google.com/file/d/1xHtFgdvVfKxz19aMekNqyLLcMvcgmh75/view>

*La Historia De La Publicidad.* (s. f.). Centro de Documentación Publicitaria. Edward Louis Bernays. Recuperado el 4 de septiembre de 2020 en <https://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonista-481/edward-louis-bernays>

Lanzani, C. (2019, mayo). Relaciones Públicas en Organizaciones Sin Fines de Lucro [Cátedra]. Facultad de Humanidades, Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.

Lasswell, H. (1948). *The structure and function of communication in society*. P. 216. Recuperado el 15 de agosto de 2020 en <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/24/12.pdf>

*Lenguaje.* (s. f.). En la Real Academia Española (23.a edición (2014) ed.). Recuperado el 8 de agosto de 2020, en <https://dle.rae.es/lenguaje>

Luis Germán Naranjo, Director de Conservación WWF Colombia. *El costo de la amnesia ecológica generacional* (2015, 27 de mayo). Recuperado el 30 de agosto de 2020 en <https://sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/luis-german-naranjo-el-costo-amnesia-ecologica-generacional/33088>



M. (2020, 18 marzo). *¿Cómo afectan las normas ISO en el medioambiente?* Blog de Calidad ISO. Recuperado el 14 de noviembre de 2020 en <https://blogs.x.uoc.edu/calidad-iso/como-afectan-las-normas-iso-en-el-medioambiente/>

McVeigh, K. (2020, 7 diciembre). *Coca-Cola, Pepsi and Nestlé named top plastic polluters for third year in a row.* The Guardian. Recuperado el 27 de diciembre de 2020 en <https://www.theguardian.com/environment/2020/dec/07/coca-cola-pepsi-and-nestle-named-top-plastic-polluters-for-third-year-in-a-row>

*Mendoza derogó la ley que favorecía a la minería.* (2019, 31 diciembre). *Ámbito.* Recuperado el 20 de octubre el 2020 en <https://www.ambito.com/politica/mineria/mendoza-derogo-la-ley-que-favorecia-la-n5073880>

MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). (2018). *Las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo* [Ilustración]. Ranking Merco - Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Recuperado el 17 de septiembre de 2020 en <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). (2019). *Ranking Merco Empresas.* [Ilustración]. Recuperado el 10 de septiembre de 2020 en <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas?edicion=2019>

MoveRSE - Empresas & Sostenibilidad. (2021, 4 enero). *Qué hacemos.* MoveRSE. Recuperado el 31 de enero de 2021 en <https://www.movearse.org/que-hacemos/>

Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación.* Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Pp. 47, 56.



Orama, M. (2017, 22 mayo). *¿Qué son las relaciones públicas?* Relaciones Públicas. Recuperado el 10 de agosto en <https://miryeloramarp.wordpress.com/2017/05/22/que-son-las-relaciones-publicas/>

Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 26000 y los ODS* (ISBN 978-92-67-30966-8). Recuperado el 15 de noviembre de 2020 en <https://drive.google.com/file/d/0B5mX4GwIC5gMMi1qbVVMNFpORHdMZDU4YUxEeDZaRURYbjRN/view>

Palencia - Lefler, Manuel. (2008). *90 técnicas de Relaciones Públicas*. Manual de comunicación corporativa. Cap. 1. Barcelona: Bresca Editorial S. L. pp. 44-48.

*Reportes de sustentabilidad en Argentina. Tendencias y perspectivas – AG Sustentable.* (s. f.). Reportes de Sustentabilidad en Argentina. Tendencias y perspectivas. Recuperado 7 de noviembre de 2020, de <https://agsustentable.com/novedades/reportes-de-sustentabilidad-en-argentina-tendencias-y-perspectivas/>

Risatti, F. (2018, 11 marzo). *La crisis de un icono lácteo argentino*. EL PAÍS. Recuperado el 23 de octubre de 2020 en [https://elpais.com/economia/2018/03/08/actualidad/1520512235\\_574464.html](https://elpais.com/economia/2018/03/08/actualidad/1520512235_574464.html)

Rimoldi, C. (2019, octubre). *Responsabilidad Social de las Organizaciones [Cátedra]*. Facultad de Humanidades, Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.

Rivero, M. (2020, 28 abril). *Comunicación y relaciones entre los públicos y organizaciones: una apuesta por lo estratégico*. Consultoría Grillo & Grillos. Recuperado el 7 de octubre de 2020 en



<https://consultoriagrilloandgrillo.com/comunicacion-y-relaciones-entre-publicos-y-organizaciones-una-apuesta-por-lo-estrategico-por-la-dra-magda-rivero-hernandez/>

Rocca, A. (2020, 20 junio). *Empresas B. La economía de triple impacto suma adeptos*. 2020 - LA NACIÓN. Recuperado el 28 de noviembre de 2020 en <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/empresas-b-la-economia-triple-impacto-suma-nid2380545>

Roitter, M. M., & Gonzalez Bombal, I. (s. f.). *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina* [Libro electrónico]. IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Pp. 15-24. Recuperado el 15 de noviembre de 2020 en <https://drive.google.com/file/d/0B5mX4GwIC5gMY25udIB6YVZIUTBhUXpCU2xhdlpJUI d6YzRn/view>

Ruiz, J. R. (2006). *Mentalidades medioambientales: los discursos sobre el medio ambiente de los andaluces residentes en zonas urbanas*. Papers, N° 81. Pp. 68. Recuperado el 25 de noviembre de 2020 en [https://digital.csic.es/bitstream/10261/87484/1/Mentalidades%20medioambientales%20\(Papers%2081\\_2006\).pdf](https://digital.csic.es/bitstream/10261/87484/1/Mentalidades%20medioambientales%20(Papers%2081_2006).pdf)

SanCor Cooperativas Unidas Limitada. (2019, 30 junio). *Reporte de Sostenibilidad 2018-2019*. Recuperado el 10 de diciembre del 2020 en <http://www.sancor.com/responsabilidadsocial/Content/Files/Reporte%20de%20Sostenibilidad%202018-2019.pdf>



Seoane, J., Taddei E., & Algranati, C. (2013). *Extractivismo, despojo y crisis climática. Desafíos para los movimientos sociales y los proyectos emancipatorios de Nuestra América*. (1a. ed). Herramienta Ediciones. pp. 288-306.

Solari, F. (agosto, 2020). *Semana de la Biblioteca, encuentro de presentación de su libro Ayuda Sustentable*. XXII Edición de la Fiesta del Libro 2020, Universidad de Belgrano.

Svampa, M., & Viale, E. (2020). *El colapso ecológico ya llegó: Una brújula para salir del (mal)desarrollo* (Singular) (1a edición) [Libro electrónico]. Siglo XXI Editores. Pp. 10-11, 24-26, 37-38, 58-60, 212-215, 233. Recuperado el 12 de diciembre de 2020 en <https://play.google.com/books/reader?id=nNr4DwAAQBAJ&hl=es&pg=GBS.PP1>

Toledo, Víctor M. y Benjamín Ortiz-Espejel (2014), México, *regiones que caminan hacia la sustentabilidad. Una geopolítica que camina hacia las resistencias bioculturales*. Universidad Iberoamericana Puebla, Puebla.

Tyrtania, Leonardo. *La sustentabilidad es de quien la trabaja*. Febrero 2006 pp. 60-92 [https://www.researchgate.net/publication/301593170\\_La\\_sustentabilidad\\_es\\_de\\_quien\\_la\\_trabaja](https://www.researchgate.net/publication/301593170_La_sustentabilidad_es_de_quien_la_trabaja)

*UnMundoSinResiduos: sumamos una diversidad de voces a un diálogo plural sobre plásticos*. (2020, 18 noviembre). Journey Argentina. Recuperado el 27 de diciembre del 2020 en <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/historias/medio-ambiente-unmundosinresiduos-sumamos-una-diversidad-de-vozes-a-un-di-logo-plural-sobre-pl-sticos>

Voces Mineras. (2017, 8 noviembre). *Los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la ONU* [Ilustración]. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 12 de octubre de 2020 en <https://vmm.cl/el-rol-del-cobre-en-los-objetivos-de-desarrollo-sustentable/>



Weil, Pascale (1992). *La comunicación global*. Paidós Comunicación. Capítulo III. *¿Qué dice la institución?*

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas* (10.a ed.). Pearson Educación. Pp. 11-12; 70; 123-217; 464.

Xifra Triadú, J. (2009). *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética* (Spanish Edition). Editorial UOC. Pp. 20-25, 26-28.

Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas*. Barcelona, Editorial UOC. ISBN 9788497887144. Pp. 52, 62-63.

Xifra, J. (s. f.). *Los think tanks*. Editorial UOC. Recuperado el 6 de octubre de 2020 en <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/112686/1/Los%20think%20tanks%20CAST.pdf>