

## Introducción

En los últimos años, se ha expandido globalmente la idea de gestión de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) dentro de las organizaciones. Éstas hacen grandes esfuerzos por ser consideradas socialmente responsables y en la mayoría de las ocasiones, necesitan de los medios de comunicación para que cada mensaje clave llegue a sus públicos estratégicos. Es por esto que se pretende abordar en este Proyecto de Graduación de qué manera los medios de comunicación se sumergen en su propia estrategia de Responsabilidad Social Empresaria.

En la actualidad nacional, la RSE todavía no ha llegado a su estado más puro ya que las ambigüedades en su concepto y en muchos casos la falta de información trajo aparejado acciones de compromiso social, una versión poco favorable a la verdadera realidad del concepto.

Desde la perspectiva de la RSE, las empresas tratan de mantener un vínculo con la sociedad en la que tienen injerencia a través de diferentes herramientas de comunicación al tiempo que direccionan su gestión a la recuperación de la confianza y la credibilidad por parte de la sociedad con acciones transparentes, entre otras cosas.

Entonces, ¿qué sucede con la Responsabilidad Social Empresaria de los medios de comunicación, como empresas?, ¿Son éstos socialmente responsables?. Es necesario tener en cuenta que, en Argentina, los medios masivos de comunicación son aquellos que difunden la imagen de las empresas a través de sus publicaciones. Son ellos los mediadores y propulsores de la opinión pública, y por correlación repercuten en la imagen de las empresas. A raíz de ello, generan un impacto tanto positivo como

negativo según la ocasión. En efecto, los medios de comunicación juegan un valor fundamental acerca de la reputación de las organizaciones.

Por lo tanto es pertinente abordar, desde las Relaciones Públicas, la importancia de los medios de comunicación y el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria. Es necesario incorporarla dentro de sus políticas como empresas del sector privado, teniendo en cuenta el rol social activo que tienen estos medios inherentes a su ámbito de acción.

Por lo antes dicho una línea de investigación y análisis necesario de este proyecto será la relación existente entre los intereses económicos y políticos de los medios de comunicación y el papel que cumplen como actores sociales. En este sentido, cabe preguntarse si la idea de una Responsabilidad Social Empresaria se encuentra en la gestión estratégica de los medios, así como también, cuál es la relación que existe entre la construcción informativa y los intereses del negocio. A partir de la mirada de las Relaciones Públicas, se expondrán argumentos para dar solución a la problemática planteada.

Sin embargo, dado que es posible que se presenten dificultades en el análisis y desarrollo de este Proyecto de Graduación, ya que existe poca accesibilidad a la información de los medios como empresas periodísticas, se tendrá en cuenta investigaciones ya realizadas en América Latina y entrevistas en profundidad a profesionales del sector.

Pero otro punto importante, será abordar desde las Relaciones Públicas el tema. Muchos estudios de Responsabilidad Social Empresaria inciden en grandes compañías y pymes, pero no en los medios masivos de comunicación como organizaciones lucrativas,

en su gran mayoría no son incluidos. Uno de los puntos por lo que esto sucede es que las empresas utilizan a los medios para comunicar su actuar socialmente responsable.

Por otro lado resulta importante en materia profesional indagar con respecto al tema, ya que parece pertinente la exploración de este campo. Es apoyar a los estudios de la profesión, fortalecerla con investigación y respeto a la misma. Es por todo esto que surge la necesidad de aportar conocimiento a partir del Proyecto de Graduación, dentro de la categoría de Proyecto Profesional, ya que en la medida de realizar un análisis profesional y social, se buscará elaborar un proyecto de estándares destinados a resolver o impactar favorablemente en la/s problemática/s detectada/s.

Por lo tanto, indagar en términos específicos en esta introducción parece lo más pertinente.

En primer término, cabe explicar qué la Responsabilidad Social Empresaria es la relación que cada organización se propone, como actor social, para con sus *stakeholders* o grupos de interés. Dentro de estos se encuentran: públicos internos, mixtos y externos, sin olvidar fundamentalmente, a la comunidad en la que está inmersa y opera la organización.

En gran medida estas empresas deberán contribuir de forma sustentable a la calidad de vida de la sociedad. Hoy, hablar de Responsabilidad Social Empresaria requiere un compromiso de las organizaciones que la incluyen en sus políticas de gestión. La aplicación de ésta, imparte cierto respeto a aquellos que la toman como propia. Asimismo, gestionarla atravesará transversalmente a toda la organización en el vínculo con la sociedad.

En tanto, esta interrelación de los medios masivos de comunicación y el conjunto de actores sociales, hará que resulte necesario identificar las prácticas de RSE como uno de los puntos a tener en cuenta en las estrategias de gestión.

Por esto, al comunicar el compromiso de las empresas y sus acciones, habrá que abordar la visión, misión, objetivos, valores y responsabilidades para definir sus estrategias y tácticas de acción. Una vez identificados estos puntos se podrá analizar los públicos de interés y el compromiso a desarrollar con ellos. Y observar de qué manera influyen los intereses del negocio para con la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. Asimismo, verificar hasta qué punto los medios conocen esta estrategia de gestión.

A partir de este Proyecto de Graduación, titulado RSE: Una cuestión de medios, se tratará de aportar significativamente a la profesión del Relacionista Público. De este modo se destacan como objetivos principales, el hecho de crear conciencia del aporte de la Responsabilidad Social Corporativa de los medios de comunicación; comunicar la eficacia de su gestión; fomentar la presencia activa de los medios como actores sociales responsables. Y como objetivos particulares, se desarrollarán contenidos para aportar conocimiento a la profesión; construir un modelo/ herramienta que proporcione a los profesionales de las Relaciones Públicas un punto de partida para un plan de Responsabilidad Social Corporativa en los medios.

## **1. Responsabilidad Social Empresaria.**

La implementación de la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria, de ahora en adelante RSE, se ha extendido progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que recibe del entorno y contexto social, así como también de la propia conciencia organizacional.

Este capítulo intentará abordar todas las perceptivas de la Responsabilidad Social Empresaria en busca de su conocimiento más profundo. Primero, se confrontarán autores e instituciones especialistas en el tema, hasta llegar a una conclusión sobre su significado y las connotaciones que trae implícitas.

Seguido de esto, se realizará una reseña histórica en Argentina. También, se destacará información relevante desde los inicios de la RSE y las tendencias actuales. Y por último, se tratará de vislumbrar en qué parte de una organización está inserta la responsabilidad social.

Para reforzar y fundamentar lo que expresa este capítulo sobre las tendencias, se tomará como punto de partida investigaciones ya realizadas dentro de este ámbito. Asimismo, es pertinente aclarar que tanto la RSE como los medios masivos de comunicación atravesarán todo el capítulo como la totalidad del Proyecto de graduación. Esto servirá para obtener una cohesión en los temas a tratar.

Por otro lado, se abordará la integración de la Responsabilidad Social Empresaria dentro de las estrategias del negocio. Se aclararán el concepto y los nuevos enfoques con respecto al tema.

## **1.1. Hacia un concepto de RSE.**

La diversidad conceptual del término hace necesario intensificar la perspectiva en busca de un significado relativamente universal. De aquí parte el análisis hacia el vasto abanico que invade el concepto de Responsabilidad Social Empresaria a nivel mundial.

Existen varias instituciones que pusieron todos sus esfuerzos en aproximarse al término de manera eficiente y efectiva. Sin embargo hay muchas otras que simplemente adoptaron posiciones con respecto a la RSE, de manera algo arbitraria. Por todo esto es que se hace necesario abordar un análisis hacia una conceptualización apropiada del término, para luego aplicarlo a los diferentes marcos que conlleva.

La Comisión de la Unión Europea en la Cumbre de Lisboa, en marzo de 2000, fija las bases sobre la importancia en torno a la responsabilidad social de las empresas en pos de un crecimiento económico sostenible. En el marco de esta cumbre se inicia un debate hacia la legislación del tema.

Esta comisión crea el Libro Verde sobre RSE para fomentar las responsabilidades sociales de las empresas tanto en sus límites territoriales europeos como así también a nivel mundial. Hace una década, allí se abordó la definición de Responsabilidad Social Empresaria, que remite la siguiente consideración al respecto: “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, pág. 7).

Sin embargo, para abordar el concepto de RSE resulta necesario explicitar la aproximación que hace Castillo Clavero (1986), quien expresa la siguiente definición:

Es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa. (p.265)

En esta última definición se percibe la RSE como una demanda o compensación de las acciones cometidas por las corporaciones en la sociedad. Ambas definiciones parecen vislumbrar el compromiso social, la recuperación de confianza y minimizar los daños causados. Pero estas definiciones no indagan en términos estratégicos de la gestión corporativa, ¿es necesario abordar un pensamiento desde esta perspectiva?

Tanto la literatura internacional como la local muestran que las estrategias de RSE pueden tener como correlato una pluralidad de prácticas corporativas. Éstas varían de una empresa a otra en función de un conjunto de variables tales como: la centralidad social de la empresa, la especificidad propia del sector a la que pertenece, sus valores corporativos, su cultura organizacional, su historia particular, la cercanía con los *stakeholders*, los atributos de marca que cada empresa se propone desarrollar, entre otras.

Es importante por todo esto, comprender las responsabilidades que las organizaciones acarrearán por el mero hecho de existir como tal. Son sistemas vivos y en continuo desarrollo que poseen una misión, visión, objetivos, principios y valores que guían su desarrollo y a su vez están conformadas por recursos humanos que afrontan y enriquecen al crecimiento corporativo. Además, de estas características se encuentra en su razón de ser la necesidad de una rentabilidad económica.

Así es como Pierre Huperts (2005) y otros eruditos en temas de RSE, proponen abordar a las organizaciones desde una gestión estratégica distinta que dan en llamar Triple "P". La aplicación de este término remite al concepto de *Triple Bottom Line*

expresado por John Elkington (1998) quien expuso por primera vez el tema. Esta concepción amerita referenciarse ya que supone ser otra perspectiva para la gestión corporativa.

Esta visión abarca los conceptos sociales, ecológicos y económicos de las organizaciones, ya sean de productos o servicios. Propone tres conceptos básicos y claves: ellos son *People, Planet y Profit*. El primero, remite a las consecuencias sociales de las acciones de las empresas; el segundo, a cuestiones ecológicas y el tercero, a los beneficios económicos o financieros.

Es importante tomar esta apreciación, ya que implica la incorporación de las tres P en la estrategia de cualquier organización, dándoles a las mismas un marco más integral para generar una imagen positiva antes sus stakeholders. Ya que implica la conjunción de los tres aspectos como eje ordenador de las estrategias. Ayudará a observar su impacto, su adhesión para con la ecología y también sus beneficios económicos. Además, aportará a las organizaciones ventajas competitivas en los mercados donde se desempeñe aportando reputación y prestigio.

Por todo esto es fundamental apropiarse de los tres conceptos que guiarán la gestión estratégica de las organizaciones atravesándolas en todos sus sentidos, hacia dentro y hacia fuera.



La sociedad cada vez más involucrada sentencia o alienta según las acciones que desarrollan las empresas. Exigen de ellas un compromiso con conductas éticas que valoren y aporten al contexto social donde estén establecidas.

Para finalizar este primer apartado, el Instituto Ethos de Brasil (2006) hace hincapié en colaborar con las empresas para fortalecer sus negocios desde la visión de la responsabilidad social empresarial. Expresa su definición conceptual con respecto del tema del siguiente modo:

La capacidad de una empresa de escuchar, comprender y satisfacer las expectativas de los diferentes actores sociales que contribuyen a su desarrollo. Es la expresión de su relación con la comunidad en la que está inserta (...) Los atributos de una Empresa Socialmente Responsable son la ética en los negocios y calidad de sus relaciones con los accionistas, colaboradores, consumidores, proveedores, medio ambiente, comunidades y gobierno.  
(Instituto Ethos, 2006, pág. 6)

De este modo, coincide con el marco teórico que comienza a desarrollarse en este proyecto de graduación con la iniciativa de insertar la RSE ya que es un atributo de excelencia de la gestión empresarial y como tal, amerita incorporarse a la estrategia de crecimiento de las empresas.

Hoy en día este desafío se propone proyectista, ya que deberán desarrollarlo a largo plazo y su responsabilidad recae en tomar la decisión de realizarlo. Las empresas deberán apostar a este cambio desde su filosofía para traspasar todas barreras. Es un cambio en la gestión y un proyecto que une su actividad para con sus stakeholders.

A modo de conclusión la RSE “es un concepto complejo y sistémico. Las organizaciones que la eligen no solo asumen acciones a favor del desarrollo sustentable, sino también adoptan una política de relaciones constructivas con sus empleados,

clientes, proveedores, comunidad y demás partes interesadas.” (Instituto Ethos, 2006, p. 8).

## 1.2. **Historia y tendencias en la Argentina.**

La relación entre empresa y sociedad y la noción de desarrollo sustentable y capital social evocan la necesidad de tomar de conciencia por parte de las empresas. Esto deberá ser desde una perspectiva a largo plazo que contemple no sólo la construcción de valor para los accionistas, sino para todo el conjunto de actores sociales que están ligados directa o indirectamente al contexto de la actividad corporativa. Esta situación pareciera ser una concepción relativamente reciente en el escenario local.

La diversidad conceptual existente y la creciente visibilidad de acciones en el área de la RSE, hacen necesario clarificar y sistematizar el estado de situación.

Las acciones de RSE son en su mayoría de carácter filantrópico y/o de compromiso social en Argentina. Las empresas no cuentan con métodos de planificación y evaluación como pueden ser indicadores de impacto o de retorno de la inversión social.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) se constituye como referente nacional en esta temática. Su misión es fortalecer el compromiso del sector de negocios con el desarrollo sustentable de la nación, a través de la promoción del concepto y la práctica de la responsabilidad social de las empresas. De este modo, puede debelarse un intento hacia una visión de estas características a nivel nacional en el mundo corporativo.

Estudios demuestran que la RSE en Argentina se concentra básicamente en la relación entre la empresa y la comunidad, dejando en un segundo plano al resto de los *stakeholders*: público interno, gobierno, proveedores, consumidores, entre otros. En este sentido, la tendencia es simplificar la concepción misma de la RSE y orientarla a la construcción de un vínculo entre empresa y comunidad a través de un compromiso social.

Sin embargo, implementar acciones de este tipo no significa ser una organización socialmente responsable. Es común en Argentina encontrar empresas que dicen hacer RSE, pero en verdad solamente desarrollar acciones con un cierto dejo de compromiso social. Es así como se llega a un concepto erróneo del tema en cuestión y la implementación de acciones aisladas, sin mucho sentido, dentro de esta situación.

Antes de continuar es importante diferenciar dos tipos de acciones orientadas a mejorar la relación con sus públicos externos sobre las cuales se asientan las empresas argentinas: la filantropía y la inversión social. En su mayoría son destinadas a la comunidad donde está inserta la empresa.

La filantropía, expone Sturzenegger (2003), consiste en “donaciones monetarias o en especies fundamentalmente, que en la mayoría de los casos se llevan a cabo como respuestas a alianzas o pedidos con organizaciones no gubernamentales o sin fines de lucro” (p.9). Esto hace que las empresas no se involucren activamente por ser acciones de tipo aisladas y sin una medición de su impacto social.

En cambio, hablar de inversión social, para White (2007) constituye una iniciativa llevada a delante por la propia empresa que diseñada y lo inserta dentro de un programa

elaborado. Se diferencia de la filantropía por su uso planificado, controlado y voluntario de los recursos de una empresa para proyectos de intereses públicos (p. 59).

En ambas acciones el objetivo fundamental es la colaboración proactiva con la comunidad dando lugar a generar un impacto positivo en los públicos y observando un cambio favorable dentro del aspecto económico. Desde esta perspectiva, cada acción ayuda al fortalecimiento de la imagen corporativa de las empresas pero no conlleva a una gestión integral de la RSE.

En Argentina, muchas investigaciones coinciden con el carácter puramente filantrópico de las organizaciones, con el único fin anteriormente mencionado. Hoy por hoy, no existe una cultura organizacional que adopte políticas de RSE desde los ejes estratégicos. Desde este punto, se asientan las bases de organizaciones nacionales e internacionales con el interés de cambiar estas políticas corporativas, como es el caso de iarse, cedes, ethos, entro otras.

Si bien en los últimos años ha aumentado la preocupación de las empresas por ser socialmente responsables, no existe la implementación desde sus bases fundacionales. De a poco se va tomando conciencia de incorporar una visión estratégica, asumir un rol activo, optimizar su inversión en este terreno y comienzan a profundizar los lazos con sus stakeholders tanto internos como externos.

Es cierto que la responsabilidad social no está a la orden del día en el país, pero sí comienza a ser difundida por las empresas que sí la implementa, contagiará a otros. También se conocen los riesgos de la inestabilidad nacional e internacional para las inversiones, pero la sociedad responderá favorablemente a quienes se preocupen por ella. Hacer negocios de manera responsable es quizás la mejor manera de comenzar,

acompañado por una gestión estratégica y recursos humanos capaces de llevar a delante esta visión corporativa.

### **1.3. Nuevos enfoques de Responsabilidad Social Empresaria.**

Un enfoque de referencia internacional habitual y sumamente avalado es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que consiste en una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas en el año 2000.

El objetivo es la extensión del deber voluntario de las organizaciones en prácticas de responsabilidad social por medio de la implantación de diez principios relacionados con los derechos humanos, las relaciones laborales, la protección medioambiental y la lucha contra la corrupción.

Involucra directamente a las organizaciones y las compañías que gestionan buena parte del impacto y el desafío de la globalización en materia social y medioambiental. Es de carácter abierto y ofrece un marco de trabajo y desarrollo de las iniciativas.

Las organizaciones que decidan unirse afianzarán su estrategia de gestión para acompañar RSE desde los objetivos que estén dispuestos a cumplir a mediano y largo plazo. Del mismo modo, deberá forjar una interrelación contundente con los principios organizacionales de la empresa.

A continuación se detallan las cuatro áreas que integran los principios del pacto. En cuanto a derechos humanos, dos objetivos: “Primero, las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos

internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia. Segundo, las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.”

(Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Con respecto al área de derechos laborales:

Tercero, las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Cuarto, las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. Quinto, las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. Sexto, las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

(Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Desde la misma óptica que plantea el pacto instaura los principios de medio ambiente:

Séptimo, las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. Octavo, las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. Noveno, las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

(Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Por último, el principio en el área de la corrupción: “décimo, las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.”

(Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

El panorama local brinda pocos registros de la correcta implementación de la responsabilidad social en el país, pero se puede vislumbrar un interés por parte de las organizaciones. También, la necesidad de personas e instituciones involucradas en el tema, ayudan a la preocupación e institucionalización de la RSE en las empresas. Dar a conocer estos principios promulgados por el Pacto Mundial apoya su crecimiento y la necesidad de instaurarla dentro de la gestión estratégica.

#### **1.4. RSE integra a la estrategia del negocio.**

Las funciones de rentabilidad, por supuesto, continúan cumpliendo un papel fundamental, puesto que, de lo contrario, se estaría desnaturalizando a las organizaciones con fines lucrativos. En este sentido, cumplir con los deberes económicos- financieros no es la única cuestión que deberán tener en cuenta a la hora de operar en una sociedad cada vez más animada a expresarse.

En el contexto mundial, una nueva forma de conducir las empresas está ejerciendo su contribución al bienestar de la sociedad. A partir de desarraigar la concepción básica de maximizar las ganancias a cualquier precio. Se propone una nueva concepción orientada al hacer y conducir desde la gestión estratégica responsable.

Esto supone actuar en la esfera corporativa desde la ética y la responsabilidad como actores sociales. Comprometerse a ejercer sus negocios evitando daños tanto al ámbito social, a los individuos como así también, al medio ambiente. Las buenas prácticas desarrolladas con objetivos claros y estrategias pertinentes favorecerán al negocio como al resto de sus stakeholders.

Asimismo, Sturzenegger (2003) propone tomar conciencia de las implicancias reestructurase en las prácticas operativas, en las políticas, en los procedimientos y procesos orientados a evitar posibles efectos colaterales negativos.

Desde esta óptica los beneficios únicamente económicos en el que giraban las organizaciones experimentarán otros tales como: fortalecimiento en identidad corporativa y reputación e imagen corporativa, entre otros.

Para ello, se necesitará de planes de comunicación que instauren en las organizaciones una nueva visión sistemática que refuerce la estrategia global del negocio hacia los fines que persiga.

En capítulos posteriores se podrá reforzar comunicacionalmente incorporando a los planes la RSE desde aspectos sociales, ambientales y económicos.



## **2. Un profesional con visión sistémica.**

Aquí se propone desarrollar el perfil de los Relacionistas Públicos y sus alcances como una práctica profesional que crea flujos y canales de comunicación. Así posibilita a las organizaciones a relacionarse con la sociedad que la conforma y rodea.

Asimismo, identificar a estos profesionales cuando se habla de Responsabilidad Social en las empresas. De este modo, se podrá exponer la importancia de su rol sistemático dentro de las organizaciones y los aportes en la ética de la comunicación. Buscar parámetros para observar el lugar que ocupa la comunicación en la empresa. Se hará hincapié desde qué perspectiva es abordada la comunicación en las empresas periodísticas.

Del mismo modo, acercar al lector del punto de inflexión que tiene el profesional de las Relaciones Públicas, los Medios de Comunicación y la Responsabilidad Social Empresaria.

### **2.1. En busca de un profesional específico.**

Para comenzar este capítulo, se debe prestar atención en: qué necesidades presentan las organizaciones, cómo se comunican con el mundo global, quienes son y que quieren ser, cómo definen sus valores, sobre qué estrategias se basan, de qué manera establecen sus relaciones, entre otras cosas. Es allí donde se notará la falta de un profesional clave dentro del management corporativo que les ayude en su dirección. En busca de profesional específico, título de este capítulo, se centrará en dar a conocer al lector el perfil del Dircom.

Joan Costa, erudito en la materia, es reconocido como el promotor en términos de Dircom, gracias a él se dieron a conocer el máximo potencial de un profesional con las bases específicas para trabajar en conjunto con la dirección de las organizaciones actuales.

En mundo corporativo, las empresas se han desarrollado a través de la evolución que el contexto mundial presenta. Con este avance, tomaron posturas desde perspectiva mecanicistas hasta, como las que hoy se conocen con la perspectiva estrategia, sistémica en la gestión. Para esto es pertinente exponer una concepción clara y actual sobre las organizaciones.

Según Joan Costa (1999), las presenta la noción de empresa como mundos en acción. Estos sistemas de alta complejidad se encuentran insertos en un universo de cambios constantes y en continuo crecimiento. El mundo global, las instituciones públicas, privadas y del tercer sector se involucran en cambios internos y externos que afecta a la empresa. Asimismo, exige de ellas respuestas rápidas y concretas afectando la gestión eficaz y eficiente en su toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, la concepción de comunicación dentro de las organizaciones fue desde dos puntos de vista, por un lado, el descubrimiento del valor estratégico y por el otro, la capacidad de medir su valor y su eficacia.

Es así, como se puede tomar conciencia que las organizaciones necesitan indefectiblemente recursos humanos capaces de hacerlas perpetuar y evolucionar en el tiempo de la mejor manera. Teniendo en cuenta sus productos y/o servicios en la gestión de acciones, en cuestiones ambientales y en el desarrollo de beneficios económicos, retomando el concepto de triple "P". De este modo, se continúa avalando la concepción

de organizaciones como sistemas vivos, pensantes y actuantes en continuo desarrollo que necesitan de un management capacitado.

El Dircom, surge como necesidad básica de organizaciones inteligentes que pudieron observar la insuficiencia a la hora de gestionar la comunicación y tratar temas intangibles como la realidad corporativa, la identidad, la cultura y la imagen corporativa. Presentaban la necesidad de un profesional capacitado para gestionar la comunicación global dentro de las empresas, sin perder de vista el mapa de stakeholders que la componen, desarrollar sus vínculos y que se maximicen con el tiempo.

Es un profesional que se consolida en la década de los noventa en países europeos, pero mucho tiempo atrás algunos autores ya comenzaban a vislumbrar la necesidad dentro de las empresas. Ya que proyectaban una cultura institucional y de servicios, redescubrían los recursos humanos, necesitaban compromiso por parte de los actores involucrados, el desarrollo de las relaciones interpersonales, la calidad generalizada en todas sus dimensiones (productos/servicios, relaciones, comunicaciones, etc), la sostenibilidad y la distinción en la cultura corporativa. Asimismo, se observaba la intención de un gobierno corporativo que necesitaba de la gestión de la responsabilidad social, una conducta ética, la construcción de una imagen sólida al igual que la reputación corporativa (Costa, 2009).

Esta visión sistémica en la gestión corporativa contemporánea se sumerge en la necesidad de lo que se da en llamar Dircom, director de comunicación. Aquel profesional que alcance este rol dentro de las organizaciones deberá componer su perfil con características específicas y una formación que comprenda conocimientos acerca de management, gestión estratégica y liderazgo. De este modo, podrá asesorar y trabajar en conjunto con la dirección corporativa, más allá del tipo de empresa que se trate.

Entonces, es responsabilidad del Dircom gestionar los vínculos con los públicos de interés e intervenir en el marco estratégico corporativo.

## 2.2. **El rol del Dircom en la RSE.**

Mencionar la idea de un profesional con una visión sistémica que se le concede la posibilidad de accionar transversalmente en las organizaciones, tanto interna como externamente, por el rol que desempeña, también, será el encargado de gestionar la RSE.

Es así como su visión se centrará en asesorar en las políticas y estrategias de comunicación coordinadas con las estrategias corporativas. En primer término será quien ayude a entender a los altos directivos de las organizaciones la necesidad de encarar la RSE desde las bases estratégicas. Para luego, desarrollar una planificación a largo plazo de acciones de responsabilidad social, a llevar a cabo enfocadas a la estrategia del negocio.

Su función directiva le permite abordar el “diseño de planes estratégicos globales, auditorias, proyectos de acción, de comunicación y control” (Costa, 2009, p. 52). Es por esto que el Dircom, cuenta con las habilidades para intervenir tanto en el desarrollo del modelo de negocio que define a la organización, como así también, en la gestión estratégica y los vínculos que quiera establecer con los diferentes grupos de interés o actores sociales. De una u otro forma, es el responsable de dar a la organización los puntos de equilibrio indispensables para subsistir el este ecosistema tan cambiante.

Esta es una de las claves por la que se afirma la implicancia de este profesional sobre la responsabilidad social empresarial. Los públicos exigen a las organizaciones

responsabilidades y obligaciones que deben cumplir, y quien debe estar atento a estos pedidos es este profesional. No alcanza con incorporar a la RSE dentro de la misión y visión, hay que asumir las responsabilidades como empresas y que en tanto, decir y hacer, sean perfectamente coherentes, dentro de la organización como fuera de ella.

A partir de aquí, se propone ahondar en la perspectiva propia de la comunicación responsable que tiene el Dircom. Por un lado es el encargado de gestionar la RSE mediante acciones compatibles y coherentes con la estrategia de la organización a la pertenece; y por el otro, tiene la comunicación de la misma cualquiera sea su mensaje y su público objetivo. Esto pone al Dircom bajo un paradigma de perspectiva integral.

Se diferencia de otros profesionales que integran la organización ya que es el único con una visión estratégica, generalista y polivalente. Hace del director de comunicación un generalista porque puede ver el todo y las partes con espíritu sistémico; polivalente porque recubre varias funciones globales, dentro y fuera de la organización; y estratega porque su trabajo se extiende a toda la estrategia global del negocio. Su tarea abarca la definición de identidad corporativa, políticas de comunicación, la imagen y la reputación corporativa, de este modo lo define Joan Costa (2009).

Desde este gran abanico de oportunidades que tiene los dircoms dentro de las organizaciones, tienen a su cargo manejar tanto activos tangibles como intangibles. Si bien es atractivo el desarrollo de programas con acciones innovadoras éstas deberán estar alineadas a propuestas que interrelacionen tanto los beneficios de la empresa como los sociales, éticos y ambientales.

Entonces desde su compromiso con los altos mandos de las organizaciones deberá concientizar, proponer, gestionar y actuar para la toma de decisiones correctas que persigan los fines estratégicos instaurados por la compañía.

Los planes de comunicación deberán plantearse con objetivos específicos. Su rumbo de acción se establecerá en base a los intereses y las expectativas, tanto de la organización como la de los stakeholders.

Es función de los dircoms desempeñarse en un proceso cíclico donde se investiga y se analiza, se forman políticas corporativas, se planifica y se comunica, para luego poder evaluar los logros y los efectos. Ya que todas sus acciones impactarán en los públicos específicos y esto dará la retroalimentación que la organización persigue, siempre y cuando se hayan cumplido los objetivos planteados (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, p. 13).

Es así como todos los mensajes que las empresas emitan afectarán en mayor o menor medida a los públicos que se dirige. De esta manera es como la comunicación corporativa contribuye a la creación de valor de la imagen corporativa.

### 2.3. **La empresa como agente comunicador.**

Las empresas necesitan de programas e instrumentos en el área de comunicación para propulsarse con coherencia. Las organizaciones sólo pueden ser comunicantes, es decir, vital, para conservarse flexibles y reactivas. De este modo lo expone Annie Bartoli: “la organización deberá tratar de ser comunicante y la comunicación organizada” (1992, p. 117).

Es necesario analizar esta apreciación ya que las empresas contemporáneas deberán asimilarlo como un punto de partida para la coherencia en la gestión. Así pues, cuando se habla de organizaciones comunicantes se hace referencia a la interrelación e interdependencia que presentan los objetivos estratégicos, la empresa y la comunicación. Al mismo tiempo, la modificación de uno repercutirá en los otros. Por eso es fundamental la función estratégica del Dircom en su asesoría a la dirección de la organización.

Resulta interesante ahora considerar también qué en toda organización la comunicación debe estar guiada por tres ejes que la caracterizarán, si bien la autora antes menciona no los hace explícitos los da a entender. Desde este punto de vista se deberá abordar la comunicación como °360, flexible y humanizada.

Por otra parte, se enmarcará la comunicación desde dos perspectivas posibles. Primero, la responsabilidad en la empresa a la hora de comunicar y otra, la comunicación de las responsabilidades corporativas.

Siguiendo esto, en primera instancia se plantea la comunicación como algo intrínseco a la RSE, ya que a esta altura se encuentra instalada en las organizaciones que la gestionan dentro de la estrategia global. Desde allí las empresas toman partido de sus formas de comunicarse responsablemente, transparente y mantener una cercanía con sus públicos de interés. En segundo lugar se instaura la idea de dar a conocer las actividades propias del negocio de modo responsable, ya sea a la comunidad en la que esté operando, como para los públicos internos y externos.

Las consecuencias de esta forma de comunicación se traducen en aspectos fundamentales ya que percibir el decir y el hacer, deberán ser recíprocamente iguales.

Concebidos desde la gestión estratégica, esto repercutirá e influenciará directamente sobre la percepción de los públicos.

A la hora de comunicar las organizaciones deberán apelar a la planificación coherente y articulada, ya que sin estos dos conceptos claros todos los mensajes que emita serán informaciones asiladas, pudiendo afectar su imagen corporativa, según lo advirtió Annie Bartoli (1992, p.127).

Para comprender aun más se expondrán a continuación una clasificación de los discursos institucionales que puede emitir una organización, siempre y cuando las bases institucionales sean precisas y claras. Francois Eldin (1998), desarrollo la tipología de cuatro discursos posibles de los cuales las organizaciones podrán seleccionar qué comunicación deciden adoptar.

El primero que presenta es el de soberanía, aplica conceptos con relación al poder y el status alcanzado por el emisor. En segundo lugar el discurso de la actividad, donde en un tono un poco más suave que el anterior, realza los valores de la entidad y despliega un abanico de posibilidades para la identificación con las marcas corporativas.

Consisten a lo que este proyecto apunta es pertinente optar por el discurso de la vocación y el de una relación mutua. El de vocación “se distingue por definir a la entidad como generadora de beneficios para sus interlocutores; se preocupa por sus destinatarios”. Sin embargo, el de relación mutua, “detecta una especie de pacto o compromiso entre el emisor y el receptor. Subraya una exigencia y un orgullo interno que revierte en el destinatario”. (Eldin, 1998, p. 70)



En este sentido vale la pena mencionar, que se plantea un nuevo reto en la forma de gestionar las organizaciones más allá de los alcances económicos y financieros que implica, sin duda, una nueva forma de gestionar la Comunicación. Al fin y al cabo, saber organizar y comunicar se encuentran dentro del mismo contexto de gestión.

#### **2.4. Aportes para una ética en la comunicación.**

En el panorama actual corporativo, se está intentando apartarse de la idea de buscar los logros rentables únicamente. Como se estuvo desarrollando desde el inicio de este proyecto las organizaciones también ponen vital atención en el valor de los recursos humanos, en las acciones sociales y en la conducta ética.

Marcelo Manucci (2008) plantea que la ética corporativa estable parámetros operacionales necesarios a destacar, basados en dos aspectos: la conducta deberá estar enmarcada en la responsabilidad social de la organización y la estructura de sus relaciones. En la organización ética, los criterios de eficiencia y eficacia operan en el marco de lo socialmente aceptable. El segundo aspecto es una consecuencia del primero e implica considerar a las personas vinculadas a la organización como interlocutores válidos en un proceso de interacción. Una dimensión de reciprocidad es fundamental para la consecución de los objetivos perseguidos por las empresas (p. 72).

Estas nociones resultan interesantes al momento de considerar la ética de la comunicación ya que predispone a las organizaciones a tomar partido de la importancia e influencia que generan sus conductas. La base está en la confianza y el respeto que se gestan en la dirección estratégica y la inserción de políticas capaces de valorar a sus grupos de interés.

De este modo, considerar dentro de la estrategia global de las organizaciones a la RSE, implica indefectiblemente el abordaje en la ética de la comunicación ya que el planteamiento de uno conlleva al otro. Asimismo, le otorgará a las empresas atributos claves en la percepción de los públicos como la transparencia, la veracidad y coherencia.

Las políticas asumidas por las corporaciones deberán guiar y permanecer en el tiempo. Serán las bases que guiarán su actuar socialmente responsable. Por eso se insiste en ser conscientes del rol social que toman las empresas por el mero hecho de coexistir en y con la sociedad.

### **3. Un actor social con poder.**

En esta tercera parte del Proyecto de Graduación, se desarrollará un acercamiento a las empresas periodísticas y el poder de los medios. Asimismo, se profundizará en la comunicación específicamente en empresas periodísticas. Seguido de esto, se buscará conocer la interrelación entre los temas de Responsabilidad Social Corporativa y de Medios Masivos de Comunicación.

Por lo tanto, se investigará para acercar a los conceptos que los rodean. Sus funciones como organizaciones con fines de lucro y sus responsabilidades como actores sociales y líderes de opinión.

También se centrará en investigar y analizar la comercialización de información como producto de los medios de comunicación. Es importante aclarar esta visión porque, además de ser un bien público, es el producto comercializado por los medios.

#### **3.1. Las empresas periodísticas, poder social o intereses económicos.**

El mundo está persuadido por una evolución continua de los sistemas producción, de las tecnologías y de las múltiples aplicaciones de la ciencia, del surgimiento de nuevas actividades y profesiones, denotando la configuración de las propias sociedades. Gracias a los cambios permanentes procedentes de una evolución continua y acelerada, hoy se puede decir que existe un fuerte dominio por la información y la comunicación. Así Manuel Castells (1998) en el prólogo de su segundo volumen expone su visión sistemática al respecto:

La revolución de las tecnologías de la información y la reestructuración del capitalismo han inducido una nueva forma de sociedad, la sociedad red. Se caracteriza por la globalización de las actividades económicas decisivas desde el punto de vista estratégico. Por su forma de organización en redes, por la flexibilidad e inestabilidad del trabajo y su individualización, por una cultura de la virtualidad real construida mediante un sistema de medios de comunicación omnipresentes, interconectados y diversificados, y por la transformación de los cimientos materiales de la vida, el espacio y el tiempo, mediante la constitución de un espacio de flujos y del tiempo atemporal, como expresiones de las actividades dominantes y de las elites gobernantes.

(Castells, 1998, p. 87).

Dentro de este contexto se ve reflejado el crecimiento de los medios de comunicación de masas como el de la sociedad. Éstos comienzan a ganar terreno y poder dentro del desarrollo de la misma. La conformación de grandes compañías de multimedios y los grupos estratégicos unidos por fines de intereses políticos, económicos y sociales.

Es así como estos medios fueron desarraigándose de su función únicamente social para actuar en función de cuentas de resultados y balances de ejercicios. Estos, determinados por la utilización de la información como materia prima y/o producto comercializable.

El sistema de medios masivos de comunicación es una parte del sistema social. Transmiten información de actualidad, opiniones, cultura, entretenimiento, datos, servicios, compañías, seguridad, un modelo del mundo y una imagen de la misma sociedad a la que informa. Con este propósito los medios se apoyan en herramientas e instrumentos técnicos que el desarrollo de las tecnologías ha brindado para posibilitar la relación con los públicos.

Partiendo de esta base, desempeñan funciones únicas en su forma y complementarias con las que cumplen otras instituciones sociales como el gobierno, las entidades educativas, las asociaciones religiosas, entre otras.

Los medios son mucho más que meros transmisores de información, forman el mundo a través de las representaciones del mismo.

Los individuos, desde la mirada sociológica, configuran grupos y categorías sociales, crean vínculos, estructuras y normas de relación con respecto al entorno que los rodea. Sin embargo, esta realidad configurada en la sociedad se ve influenciada por las representaciones de los medios de comunicación.

Estas representaciones ofrecen de forma constante una imagen de la sociedad a la que se dirigen. Define los grupos, los niveles de relación y también, lo que opina, piensa o hace un segmento social. (Aragón, 1998). Resulta útil exponer para continuar con el análisis que estos medios no son un espejo de la sociedad, es una representación de ella.

Asimismo, los medios desarrollan construcción de tiempo y espacio al a hora de informar. Predisponen a los individuos a centrar su atención en un espacio y en un tiempo determinado. Esto lleva a que los medios son los constructores de realidades que determinan hacia donde hay que prestar atención y en qué momento. También, presentan una función que configura la consciencia social a través de las representaciones.

De esta manera los medios masivos de comunicación, sobre todo los formadores de opinión, nunca son neutrales ya que son organizaciones cuyo objetivo se centra en

cuestiones económicas de rentabilidad. Lo que su producto comercializable responde a la lógica de sus intereses.

Por otra parte, reflejan o imponen el carácter de sus comunidades en términos de intereses dominantes, ideologías políticas y normas culturales. Por lo que es posible a través de ellos dar cuenta de la formación de una nación, la conformación de los poderes y los intereses institucionales.

### **3.2. La comunicación en las empresas periodísticas.**

Casi al mismo tiempo del surgimiento de la sociología, muchas teorías intentaron explicar el rol que cumple los medios en el contexto del proceso de comunicación. Se exponían distintos paradigmas que ameritaban un análisis, articularon axiomas, consideraron los componentes y las diferentes relaciones que los actores implicados suponían. Es así como las teorías de la comunicación desarrollaron los marcos conceptuales para esta ciencia (Riccitelli, 2008).

Un camino vertiginoso que comenzó con el descubrimiento de un emisor y los efectos que provocaban sus mensajes. Continuó con la postura de los efectos nulos de los medios en la década de los sesenta. Luego la aparición de la teoría de Lasswell, volvió a poner en tela de juicio volvieron a poner a los medios en el rol central al promulgar el efecto en los públicos.

Así, en el proceso de desarrollo de la comunicación, el surgimiento de las teorías críticas propias de la escuela de Palo Alto, donde se presentaban los alcances de los medios y la influencia que provocaban sobre los individuos, también no se puede dejar

de mencionar la teoría de los estudios culturales, donde se propuso la idea de industrias culturales, hoy comúnmente llamados, el monopolio de multimedios.

Todas estas teorías marcaron los pasos de la comunicación en los medios masivos de comunicación. Fueron y serán formadores de opinión, constructores de realidades cotidianas, combinado con fomentar ideas, normas, roles, creencias, actitudes y conocimiento a la sociedad donde se desempeñan.

Sobre estas bases se establecieron las empresas periodísticas de hoy, desarrollando nuevas formas de producción y distribución del conocimiento a través de la comunicación.

En cuanto a su estructura corporativa no difieren de cualquier otra organización con fin de lucro. La diferencia se presenta en sus productos y servicios comercializables: la información a través de la noticia. Esto deja las particularidades de lado, y expone a los medios masivos de comunicación que ejercen sus funciones como formadores de opinión (Aragonés, 1998).

Estas organización corporativas trabajan sobre y con la información es ahí donde surge la posible manipulación y donde se presenta el conflicto. La fuerza sobre la opinión publicada y la injerencia en la opinión pública, dos conceptos que se desarrollarán posteriormente. Pero vale destacar la verdad en la realidad y la construcción de la misma.

Los grandes teóricos y escuelas que profundizaron en el estudio de la comunicación en medios así lo han demostrado. Sin embargo, en la actualidad las organizaciones periodísticas continúan generando efectos ejerciendo su poder como actores sociales.

### 3.3. **La función social de los medios como stakeholder clave.**

Se denomina stakeholders primarios a aquellas relaciones de la empresa que son esenciales para la existencia sostenida de la corporación; es decir, si la empresa no tuviera relación con ellos no podría mantenerse en el negocio. Los stakeholders primarios de una empresa son los clientes, los empleados y los proveedores.

Los stakeholders secundarios están comprendidos por los actores sociales que afectan o son afectados por la organización pero no necesariamente están en relación directa ni afectan directamente al negocio. Los stakeholders secundarios incluyen, por ejemplo, a las organizaciones del tercer sector, las comunidades religiosas, etc. Es importante destacar que las empresas periodísticas deben tener en cuenta tanto las necesidades como los intereses de los stakeholders.

Sin embargo, el impacto de las decisiones empresariales en la sociedad tiene que evaluarse de acuerdo con sus consecuencias, sean intencionadas o no. Siguiendo la diferenciación antes propuesta entre los stakeholders primarios y secundarios. Este enfoque reconoce las externalidades de cualquier empresa y la obligación que se deriva de ellos. Incluye a todos los actores propios y ajenos de la organización (clientes, usuarios, consumidores, proveedores, administraciones públicas, empleados, socios) y a la sociedad misma en tanto que receptora pasiva de las acciones de la empresa.

Estos últimos tienen como meta el incremento de la utilidad social de la empresa. Esta premisa apela la relación entre empresa y sociedad, de modo que establece una jerarquía de intereses, de obligaciones y de responsabilidades.



Los diversos grados de responsabilidad y exigencia residen en los aspectos económicos, pero se amplían en la línea de los éticos de acuerdo con la interpretación que se desarrollo sobre RSE.

La gestión de responsabilidad se sustenta sobre la identificación de los grupos y los intereses afectados por la actividad de la empresa. En el caso de las empresas periodísticas, los interesados son todos los ciudadanos que tienen acceso a la misma (White, 2007).

#### 3.4. **El producto o bien público llamado “noticia”.**

Los medios masivos de comunicación representan hoy verdaderas corporaciones que comercializan información y que, a su vez, brindan un servicio: informar a la sociedad. De este modo, denotan su carácter con ánimo de lucro que deben responder, entre otras cosas, al objetivo de maximizar sus beneficios.

En consecuencia tienen que cumplir con diversas funciones. Como por ejemplo: “ser competitivas en el mercado de la información, lanzar productos de calidad, aumentar la profesionalidad de sus empleados, generar beneficios y asegurar su capacidad de permanencia,” entre otras. (Riccitelli, 2008, p.149).

Así pues, los medios de comunicación ofrecen a la sociedad civil un producto extraído de la realidad social, con una mirada algo reduccionista. De este modo, estas reducciones de la realidad son generadoras de representaciones de la actualidad, por lo que el público la entiende como la única posible.

Por otra parte, la noticia como bien público deberá componerse de un interés por ser publicable. Los acontecimientos, sucesos, o hechos que emanan de la sociedad civil deberán componerse de un valor novedoso para los stakeholders, ya que de no ser así, las empresas periodísticas pasarán a omitirla o la descartarán al instante.

Toda noticia deberá de alguna u otra forma, hacer que se hable de ella. Es así donde comienza a ponerse en tela de juicio sobre los efectos y construcción de la opinión pública.

De este modo se puede advertir la definición que acusa Pau Aragonés al expresar:

La noticia es un hecho verdadero, inédito o actual, de interés general, que se comunica a un público que puede considerarse masivo, una vez que ha sido recogido, interpretado y valorado por las personas que controlan el medio utilizado para su difusión.

(Aragonés, 1998, p. 29)

En esta última exposición se ve la fuerza coercitiva de los medios de comunicación en la construcción de la noticia.

Siguiendo por las etapas de construcción de las noticias varían según sea el medio que la construye. Pero en general se aplica con respecto a una primera instancia de recolección de datos, luego se procede a la selección ya la información proviene de diversas fuentes. Estas pueden ser desde los acontecimientos recolectados por los periodistas, por agencias de noticias o por empresas e instituciones que deciden comunicar algo respecto de ellos.

Una vez recibida toda la información proveniente de diversas fuentes se inicia el proceso de selección y clasificación según el medio que se trate. Esta aclaración es pertinente ya que cada medio de comunicación deberá responder a sus políticas corporativas. Habrá una línea ideológica que seguir, interés por defender, y por lo tanto aplicar su punto de vista sobre lo que acontece.

De esta manera es como determinan el contenido y las noticias aptas para ser publicadas. Esto también se orienta a los vínculos establecidos con su público y a maximizar los beneficios económicos.

Alcanzado este punto comienza la elaboración de la noticia. Vale aclarar que este tratamiento consta de un tiempo y una forma. La inmediatez es uno de las claves del éxito del producto final. Las normas básicas son la objetividad, claridad, breve y conciso. También es necesario comenzar desde lo más importante en orden descendente. En los medios escritos la forma habitual es lo que se conoce como pirámide invertida y además, se adaptará según sea lo más urgente sobre lo más importante (Aragónés, 1998).

Una vez terminada ésta, se inicia la publicación y/o difusión. Allí, las empresas periodísticas siguen determinadas pautas que a largo del tiempo se siguen utilizando ya que están destinadas a sus públicos objetivos. Consiste en la división por secciones o áreas, según el tema que se trate. Esto permite al lector/espectador ubicarse y centrar su atención en la noticia que genere su interés.

Según el medio que se trate podrán surgir pequeños matices en la construcción de la noticia, lo que podría darse a conocer: como un proceso de construcción de un bien público.

### 3.5. **La RSE hacia dentro y hacia fuera.**

La responsabilidad social empresaria exige nuevas competencias como ya se han desarrollado en capítulos anteriores. Hupperts Pierre (2005), propone considerar ciertos criterios que dentro del contexto de este proyecto se manifiestan correctamente. Estos son: conciencia contextual, nuevos conocimientos (tanto para la gestión de la gente como en relación al planeta), tener y dar opiniones sobre nuevos temas, mayor cooperación interna y externa, capacidad de diálogo y de comunicación, relacionarse con nuevos stakeholders, incluir RSE en la identidad de la organización (visión, misión, código de conducta) y en todas las estrategias de la organización. Por último, expuso la conciencia de que un acto individual tiene consecuencias para la imagen total de la organización.

Es importante esta consideración ya que las empresas periodísticas deberán tomar las cartas en asuntos de RSE. Desde este punto de vista proponer la iniciativa al dialogo y comunicación son capacidades que deben ponerse en consideración dentro de los medios.

Esto implica la necesidad de un nuevo liderazgo y la transformación de su cultura organizacional. De esta forma, se asentar en su gestión estratégica. Esto conlleva a la necesidad de un cambio en las bases de los negocios mediáticos.

En este subcapítulo se esbozan aspectos básicos que deberán perseguir desde la dirección estratégica, aquellas empresas periodísticas que pretender desarrollar una gestión socialmente responsable. Estas consideraciones son vitales en las organizaciones de este tipo que asuman sus responsabilidades como actores sociales, ya sea por su carácter como comunicador social como por construir la realidad cotidiana.

La necesidad de establecer compromisos públicos ya sea relativos a sus recursos humanos, al medio ambiente, y los compromisos sociales, hace a a transparencia, responsabilidad y confianza. Esto trascenderá en la divulgación de información, decisiones e intenciones en términos claros y accesibles para todos los públicos relacionados.

El próximo es necesario y significativo, cuando se promulga la interacción con instituciones que representan intereses variados. Ya que se genera a partir de la creación de ámbitos de contacto y diálogo con organizaciones especialistas, procurando que las mismas colaboren con la empresa en el tratamiento y resolución de sus problemas sociales.

Asimismo, deberán tener la capacidad de atraer y mantener lo talentos, esto se define a través de la inversión de esfuerzos como una alternativa que responde a los intereses de los ciudadanos, particularmente en sus aspiraciones profesionales. Es importante este punto porque se observa dentro del ámbito de los profesionales en medios, como un círculo poco accesible para los nuevos talentos.

También dentro de estos aspectos relevantes, el alto grado de motivación y adherencia de los colaboradores. Se tratará de involucrar a todos los recursos internos en la gestión de RSE de la empresa, demostrando coherencia en la suscripción y cumplimiento de sus compromisos, esto hará más involucrar a todos los stakeholders.

Por último establecer objetivos y metas a corto, mediano y a largo plazo, en consideración a la noticia como a la gestión, respectivamente. Incorpora de manera efectiva los diferentes aspectos de responsabilidad social en la gestión. Ahora bien, para

darle un cierre a estos, un aspecto que sin este principio básico todo el resto que se viene desarrollando no puede conseguirse: compromiso de la dirección de la empresa.

Los altos mandos de las empresas deberán estar comprometidos y ser conscientes del cambio que se propone alcanzar. Ya que dentro de este sistema vivo, la comunicación y el compromiso con esta debe ser ascendente como descendente.

Las organizaciones abiertas al cambio de paradigma, a la funcionalidad y al contexto en los cuales estén insertas, ayudará aun más a la incorporación interna y externa de la RSE.

#### **4. Diseño de una organización inteligente**

En este capítulo, se tratará de discernir desde qué óptica se toma la decisión de incorporar la RSE dentro de las empresas. Asimismo, ¿El management de las empresas periodísticas consideran la RSE como una estrategia?.

Por otro lado se desarrollarán cuestiones sobre el impacto de la imagen y la reputación de una organización socialmente responsable. Se iniciará un recorrido por la autoimagen de las empresas periodísticas, la imagen intencional y luego la imagen pública. Para poder concluir con el diseño de una organización socialmente responsable.

##### **4.1. Estrategas de Responsabilidad Social Empresaria: Impacto Sociales y Reputación.**

En la actualidad, como se viene desarrollando a lo largo de este proyecto profesional, hablar de medios masivos de comunicación y la alta dirección de esas empresas, interrelacionándolo con responsabilidad social de los medios no es una tarea sencilla. A partir de definir los roles sociales, quiénes son, qué hacen y de qué manera lo hacen, se podrá redimir la estructura de management que inscriben.

Por la complejidad del rol social que cumplen estas organizaciones, para argumentar al respecto, es preciso realizar un análisis detallado de cada una de las variables que intervienen en este complejo proceso, sin perder una visión global.

Por eso, hay que entender que los medios de comunicación desempeñan socialmente una diversidad de roles. Son organizaciones corporativas en su mayoría del

sector privado, por lo menos en Argentina, razón por la cual operan en el mercado buscando beneficios económicos. Por otra parte establece un vínculo muy estrecho con la sociedad por la interacción que se asumen entre ambos.

Al ser estos, medios masivos de comunicación, en la mayoría de los casos son parte de grandes grupos de multimédios. Estos son organizaciones que engloban a muchísimas otras, pero que en definitiva las líneas de gestión estratégica se asimilan en demasía. Por otra parte también debe exponerse el aporte de fuentes de trabajo y el empeño puesto a la formación de profesionales.

También son socios casi estratégicos de la mayoría de los actores sociales. Siguiendo con esta línea de análisis, estos medios son vías para oír las voces de la sociedad. Ya que sin la presencia de ellos la participación social sería prácticamente nula. Además presentan una alianza estratégica se podría decir, con los acontecimientos que resultan de la realidad social. Tienden a generar información clara con respecto a las actividades de los actores políticos y líderes del país. (Aragón, 1998). Y también, actúan como elemento e instrumento de entretenimiento para los públicos intereses, en forma simultánea.

Dando un giro a esta observación, por otra parte hacen que se quiebre, o no, con el fenómeno del espirar del silencio, ya que puede brindar espacio a las minorías para expresarse.

En definitiva los medios masivos de comunicación no dejan de ser una vidriera de exposición de los sucesos y acontecimientos que proliferan de las masas sociales. Si



bien sus estrategias comerciales continúan en busca de beneficios económicos, publican y/o difunden lo que ocurre en la sociedad en la cual se encuentren insertos.

De este modo, los medios de comunicación como formadores de opinión, sobre todo la prensa escrita, bajo las estrategias basadas en la responsabilidad social empresaria harán posible este panorama.

Es por esto que impulsar al cambio ayudará a que operen desde una óptica responsable como actores sociales y reconstruir los vínculos con sus stakeholders más importantes. A partir de aquí, desde la ética de la comunicación, se instalarán como emisores y transmisores que vehiculizan la cultura social.

La RSE promete el cambio de la alta dirección en las organizaciones para luego actuar en función de lo que ahí surja, que atravesarán transversalmente a toda la organización (Schvarstein, 2003).

Se trata de establecer un rol social que construya un modo de ser y actuar en la sociedad. Pero teniendo en cuenta que la complejidad de sus funciones, hará necesario detenerse, analizar y debatir cuál es la forma más responsable de ejercicio de esa multiplicidad de roles, según el medio que se trate.

#### 4.2. **Es una cuestión de Imagen (Imagen pública, Imagen intencional y Autoimagen).**

La imagen corporativa es aquel rompecabezas que se aborda a partir de todos los procesos de comunicación en los que un individuo está inmerso. En relación a esto, se puede decir, que la imagen es aquella síntesis mental que los públicos elaboran a cerca de una empresa, en relación a su accionar sea o no, comunicacional.

De este modo, se señala que esa construcción mental elaborada por cada individuo, es a través de los elementos de diversas índoles que surgen de las experiencias cotidianas y de la interacción con la organización. Así pues, es como se construye una claves fundamental de competitividad empresarial, puesto que deberá tenerse en cuenta a al momento de la toma de decisión.

En la mayoría de los autores que tratan sobre imagen corporativa, proponen una relación con esa representación mental de los públicos a cerca de una organización. Ahora bien, la comunicación aparece como una la estructura de integración y gestión de las acciones comunicacionales en función de esa imagen. (Manucci, 2008)

Siguiendo con esta línea de análisis, la imagen de una organización para Justo Villafañe (1993), se representa como un fenómeno intangible y muy poco estable. Coincide con el autor anterior, con más de una década de diferencia, al concebir que los estímulos recibidos por los individuos, son los elementos esenciales para la construcción

de la imagen corporativa. A partir de aquí, se puede observar cómo se plantea ésta para gestionarla.

Ahora bien, se deberá tener en cuenta al definirse los tres términos que respectan a la imagen organizacional: Imagen pública, Imagen intencional y Autoimagen, propuestos en el subtítulo de este capítulo. Estas tres partes son fundamentales cuando se trate en profundidad la imagen corporativa.

Se comenzará por el análisis de la autoimagen. Es aquella imagen interna de la organización que se construye a partir de la percepción que tiene la institución de sí misma. De este modo, se evaluará todas las percepciones que desde el interior se desprenden. Se observarán tanto de los niveles superiores de la organización como los inferiores.

En cuanto a la imagen intencionada, es aquella por la cual la empresa decide proyectar de sí misma a sus públicos. En este sentido, se investigará, se planeará estratégicamente todos los elementos tangibles que jugarán un rol fundamental en tal construcción.

En este punto se deberá tener en cuenta al momento de diagnosticar la situación y proponer planes comunicacionales de mejora. Cada acción que realice la empresa comunica y repercute en la percepción del público.

Por último, el concepto de imagen pública, es aquella que los diversos públicos se fundan de la organización. Esa percepción que influirá en los individuos a través del entorno en la que se gesta teniendo en cuenta a los líderes de opinión y los medios de comunicación. Es importante la aclaración, ya que a lo largo de este proyecto se toma como eje de análisis a las empresas periodísticas.

De esta forma es como todo el proceso de identificación, análisis y evaluación de la imagen corporativa deber ser auditado para comprender las percepciones de los principales stakeholders de las organizaciones. Para examinar su funcionamiento y actuación tanto interna como externamente (Schvarstein, 2003).

En definitiva en análisis de la imagen corporativa dará un panorama amplio para la aplicación de la responsabilidad social empresaria dentro de las estrategias de gestión, estrechando los vínculos con los grupos de interés.

## **5. Observar para luego actuar**

En este último capítulo, se pretende desarrollar indicadores para la autoevaluación de los medios de comunicación y la RSE, para ayudar a la gestión de los mismos. De este modo, construir indicadores que puedan abrir un abanico de posibilidades en el marco de las empresas periodísticas.

Estos indicadores deberán proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño de la organización, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas.

Es meramente importante observar para luego actuar, buscando las herramientas pertinentes que aporten al análisis, investigación y la acción comprometida por las organizaciones que así lo deseen.

### **5.1. Planeamiento estratégico desde una nueva visión.**

Los indicadores de RSE para las empresas periodísticas es una herramienta que ayudará a la autoevaluación en la gestión estratégica de las mismas, sosteniendo su identidad e impactando en su imagen corporativa, a través de la responsabilidad social.

La importancia de esta herramienta está dada ya que este tipo de empresas tienen un rol socialmente activo por el servicio que brindan, superando a otras

organizaciones del sector privado. Por esto contar con un instrumento que guíe y evalúe la situación organizacional es fundamental para los medios masivos de comunicación.

En segundo lugar, muchas veces son los encargados de difundir la imagen, las campañas y prácticas de RSE de las organizaciones a través de la noticia u otras aplicaciones mediáticas. Es por ellos que se decide aportar esta herramienta.

Para el desarrollo y aplicación de estos indicadores es preciso tener en cuenta los ocho objetivos de desarrollo del milenio de la ONU ya que toda campaña y acciones de RSE deberán valerse de ellos para su planificación, ejecución y control. De este modo, los indicadores que aquí se presentarán estarán íntimamente ligados a ellos.

Asimismo, es pertinente aclarar que éstos representan un acuerdo entre países ricos y pobres en pos de desempeñar funciones que hagan del mundo un lugar más justo, así cada uno tomará sus responsabilidades. Para comprender el porqué es necesario abordar los indicadores desde los ocho objetivos resulta fundamental exponerlos.

Estos esbozan un compromiso asumido a aunar esfuerzos en función de cumplirlos para erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer, reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años, mejorar la salud materna, combatir el VIH/sida, la malaria y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo (Naciones Unidas, 2009).

Cabe destacar la interdependencia que presenta el cumplimiento de cada uno de los ocho objetivos a fin del 2015. El abordaje e implementación de ellos afectará

considerablemente a los otros. Por esto es necesario tenerlos en cuenta al desarrollar los indicadores.

Desde la misma perspectiva, se observa la interrelación de éstos con aquello expresado en el capítulo 1 de este proyecto, donde se presentó el concepto de Triple “P” (people, planet y profit). En este sentido queda demostrado que a partir de diferentes autores y organizaciones los objetivos en definitiva son los mismos.

Persiguen un enfoque similar y cruzarán transversalmente a los indicadores que se quieren alcanzar.

El desafío aquí se plantea primordialmente a tomar conciencia que las empresas periodísticas también están integradas al sector privado. Por lo cual, los medios masivos de comunicación deberán gestionar sus estrategias con la incorporación de la RSE desde sus bases. En especial aquellos formadores de opinión como es el caso de los medios gráficos ya que su influencia repercute no solo en sus públicos de interés sino también en otros medios.

En este sentido, se puede decir que los medios de comunicación no son simples observadores de los escenarios que acontecen en la realidad social, sino que además deberán estar atentos a su propia actuación. En esto reside el enfoque principal presentado en este proyecto.

Retomando la idea inicial hacia un planeamiento estratégico, las empresas periodísticas deberán ser consientes en analizar y reformular su identidad corporativa direccionándolos hacia la RSE. En efecto, deberán redefinir su misión, visión, valores, objetivos corporativos y estrategias de gestión, entre otras cuestiones que especifique

cada empresa periodística en particular. Si cada uno de estos, se direcciona hacia una misma perspectiva donde la RSE sea el eje estratégico, se lograrán los objetivos planteados.

Es así como en un informe publicado por *Good News and Bad* realizado por una organización no gubernamental llamada *Sustainability*, en 2002 hizo referencia a cuatro cuestiones indispensables en la planificación estratégica.

Estas son la gobernabilidad, la responsabilidad, la transparencia y la confianza. Cada una de ellas lleva consigo consideraciones que deben ser tenidas en cuenta al momento de redefinir la identidad corporativa de las empresas periodísticas.

Resulta necesario profundizar en cada una para comprender su concepto y hacia donde pretende direccionarse una organización socialmente responsable. En este caso se trata de medios masivos de comunicación formadores de opinión.

Es posible que las empresas de este tipo, alcancen replantearse por los más altos modelos de gobernabilidad corporativa, adoptando prácticas específicas del sector. En el informe se apunta a verificar, en niveles de la dirección, si el equilibrio entre el interés público y los intereses económicos se están aunando estratégicamente, se administran debidamente y se divulgan públicamente.

Además, deberán revisar sus objetivos, metas y su desempeño según las principales normas vigentes, con son la inclusión del pacto global de la ONU, los objetivos de desarrollo del milenio, normalizaciones vigentes y criterios de Inversión Social Privada (ISP).



En cuanto a la responsabilidad, se podría explicar desde una óptica pertinente a los medios, debido a la enorme influencia que ejercen sobre la opinión pública, el interés público y, en último caso, el comportamiento público. Es importante que los poseedores de vehículos de comunicación y directores estén comprometidos con los más elevados niveles de responsabilidad ya que su función excede los límites económicos de las empresas del sector privado.

En la práctica, significa que esos actores deberán gestionar desde tres ópticas su responsabilidad. Así es como, deberán considerar el cumplimiento de las leyes, reglamentaciones, normas de la industria y comprometerse con ello. Del mismo modo, adoptarán y divulgarán normas de conductas éticas y reglas claras sobre sus valores y principios corporativos tanto interna como externamente.

Y por último, la responsabilidad los direccionará a comprometerse con los importantes stakeholders, garantizando que se adopten correctamente en los negocios, políticas y procesos inclusivos. Esto debido la gran influencia de los medios en la opinión pública.

Así pues, la transparencia juega un rol fundamental sobre estas empresas ya que uno de sus principales servicio es traer a la luz prácticas honestas y/o deshonestas, de terceros, en todos los niveles de la sociedad. De esta manera, influncian gobiernos, organizaciones y empresarios a que den explicaciones a la sociedad. Es por ello, que las empresas periodísticas deben a sus stakeholders el compromiso de ser excepcionalmente transparentes.

Particularmente, ellas deberían promover liderazgo, en términos de responsabilidad en relación a la triple bottom line, examinando las propias acciones y

contándolas. Deberán hacer público las empresas en las cuales el grupo empresario tiene participación accionista y todas las influencias a las que están sujetas. Conjuntamente declararán sus políticas editoriales y los vínculos políticos. Serán transparentes en relación a cualquier tipo de procedencia de fondos que podría influenciar el contenido editorial y de publicaciones, incluyendo sus más importantes anunciantes, patrocinadores y subsidios de producción.

Para alcanzar aun así, deberán revalorizar la confianza. Es así que en el informe publicado por Sustainability (2002) refuerza la idea como un principio básico que alcanzará el desarrollo sustentable más rápidamente, de forma más eficiente y efectiva si existen altos niveles de capital social. Sin embargo, actualmente, los bajos índices de confianza de la población en relación a la industria de los medios conviven de forma dificultosa con el crecimiento de su poder e influencia.

En síntesis, esto servirá como inicio para un modelo de gestión estratégico en base a la RSE. Sí se logra que los altos mandos de las organizaciones periodísticas cumplan con esta visión a la hora de reafirmar las bases corporativas y estén convencidos de ello, decantará, casi inequívocamente, en empresas socialmente responsables. De este modo, se amplía y se refuerza la incorporación de este autodiagnóstico para los medios de comunicación.

Es notable como bajo distintas concepciones teóricas se puede vislumbrar la capacidad de alcanzar una perspectiva global dentro de las organizaciones. Proponen reafirmar desde las bases organizacionales, una gestión responsable que se propague a toda la corporación. Un planeamiento estratégico desde una nueva visión para comprender y actuar de manera responsable. Conforme a ello, directores y gerentes, comprometidos con una visión distinta que asuman sus responsabilidades más allá de los

interés económicos y rentabilidad financiera, involucrándose con la organización desde una concepción global y estratégica.

## 5.2. **Indicadores de RSE en los medios de comunicación.**

Con el objetivo que las empresas periodísticas perciban los cambios propuestos en el punto mencionado anteriormente de planeamiento estratégico, se anexarán indicadores que ayuden a tal fin. De esta forma, dejará de ser algo meramente utópico en ciertos aspectos y variables, y pasará a ser una ventana de percepción del valor de las prácticas corporativas socialmente responsables. Aportarán una sólida base para reconocer el impacto positivo y negativo de su desempeño.

Los indicadores de RSE para medios de comunicación son una herramienta y/o instrumento de autoevaluación práctica que permitirá a éstos diagnosticar el desarrollo de sus políticas, estrategias y prácticas en el contexto actual. Además, potenciará variables en términos sociales, ambientales y económicos, y reforzará los esfuerzos puestos en pos de su rediseño estratégico. Estos estarán encauzados hacia los objetivos de desarrollo del milenio y el pacto global de la ONU. De este modo cumplirán con aquellos aspectos promulgados a lo largo de este proyecto.

Las empresas de este tipo se encontrarán con una visión completa a cerca de su rol social desde una perspectiva sistémica y abarcativa. Este proceso de autoevaluación deberá ser incorporado como un instrumento de asistencia y supervisión a utilizarse año tras año, una vez reajustada la RSE en su gestión estratégica.

Debido a ello, se torna indispensable seleccionar los recursos humanos pertinentes para llevar a cabo tal tarea. Un cuerpo de profesionales internos a la organización direccionados por el Dircom de la misma son, en principio, quienes tienen las competencias pertinentes para ejecutarlo. Esta afirmación se debe a que son ellos, junto con la alta dirección de la empresa, quienes rediseñaron la gestión estratégica con la inclusión de la RSE.

Cabe aclarar y destacar que en la actualidad son muchísimas las organizaciones e instituciones, gubernamentales y no, que decidieron desarrollar indicadores de RSE para ser aplicados en el contexto corporativo. Esto debido al auge que trajo consigo la responsabilidad social empresaria desde sus inicios hasta el momento.

Pero también es pertinente aclarar que indicadores RSE para medios de comunicación no son prácticamente tenidos en cuenta a la hora de realizarlos, esto debido a su dualidad.

Para recordar este concepto, por una parte son empresas con intereses económicos y por otra, su producto comercializable y tangible es la propia realidad donde la empresa está inserta como actor social.

Asimismo es pertinente mencionar que en América Latina, el Instituto Ethos de Brasil ha desarrollado una red de periodistas con el fin de aportarles herramientas indispensables para el análisis de la realidad social en términos de RSE. Por ello, los indicadores que se reelaborarán estarán íntimamente ligados con aquellos que ésta institución desarrolla para empresas del sector privado, conservando los tópicos que promulga. De este modo se incorporarán conceptos propios de la disciplina y en el ámbito

de las empresas periodísticas, sumándose indicadores a los ya elaborados por las organizaciones latinoamérica.

Ahora bien, retomando la reelaboración que se pretende abordar, estos indicadores además de ser una herramienta de autoevaluación son, en sus fines más específicos, un instrumento de medición que contribuirán a planes de mejora en un futuro. A través de la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa, que marcarán un camino recorrido y por recorrer de las organizaciones que se autoevalúen con ellos.

La construcción de estos indicadores de RSE se basa en los siete tópicos que deben ser considerados al momento de autoevaluar una empresa periodística. La aplicación de cada uno de estos tópicos se debe a la pertinencia en el ámbito de las empresas de sector privado. Asimismo, se abordarán aspectos internos y aspectos externos a la organización.

El Instituto Ethos (2009), como las organizaciones que siguen esta filosofía, profundiza en estos tópicos: a) Valores, transparencia y gobernabilidad; b) Público interno; c) Medio ambiente; d) Proveedores; e) Consumidores y clientes; f) Comunidad y g) Gobierno y sociedad, serán abordados posteriormente en profundidad.

Los objetivos principales que persiguen esta herramienta para la autoevaluación de responsabilidad social empresarial son: perfeccionar los procesos de gestión rediseñados para empresas periodísticas; adoptar la utilización de estos para establecer nuevas estrategias y planes de acción; incentivar a la gestión estratégica a través de RSE reajustándose en términos sociales, ambientales y económicos.

El primer objetivo se plantea ya que el perfeccionamiento de la gestión estratégica en RSE en las empresas periodísticas no es algo habitual a lo que se esté acostumbrado a trabajar. Asimismo responde a las necesidades de superación por parte de las organizaciones de este tipo, ya que de no progresar o encaminarse hacia la responsabilidad social se disolverán con el paso de los años. Esto debido a los progresos y alcances que ha tenido la temática dentro del ámbito corporativo privado.

El segundo objetivo se dispone para que sirva como una visión a futuro a corto, mediano y largo plazo de las empresas periodísticas. Es por ello, que se propone un autoevaluación en concepto de la nueva estrategia de gestión. De este modo, la aplicación de los indicadores perfeccionará y repercutirá en planes estratégicos de acciones futuras basadas en la RSE. Conjugándose con la dualidad de este tipo de organizaciones.

Por último, pero no menos importante, reafirmar en términos de la triple bottom line ya que toda organización con visión de futuro encauzará sus estrategias corporativas y ventajas competitivas a través de los aspectos sociales, ambientales y económicos. Esto hará en aquellas organizaciones que no los fomenten se vean obligadas, si desean continuar, dentro del mercado competitivo. Es un objetivo, que implícitamente ayudará a las organizaciones del sector a revisar sus estrategias de gestión. Sobre todo aquellas que aun no se han planteado el lugar que ocupan como actores sociales redireccionándose a la RSE.

La aplicación de estos indicadores permite elaborar un diagnóstico del grado de responsabilidad social que pone en práctica cada empresa. Y a su vez, es una herramienta que sirva de estímulo para que las empresas se inicien o continúen en la gestión y difusión de prácticas socialmente responsables.

Luego de haber recorrido los objetivos que se proponen alcanzar, se profundizarán en los siete tópicos que enmarcan los indicadores de responsabilidad social empresaria para las empresas en cuestión. Es pertinente aclarar que la producción de los indicadores se podrá obtener en el anexo correspondiente al cuerpo c de este proyecto de graduación.

Estos tópicos o áreas de autoevaluación se encauzarán hacia las empresas periodísticas. Así pues, para desarrollar el primero, valor, transparencia y gobierno corporativo que se subdivide en un análisis interno de la conducta organizacional y las relaciones de transparencia que fomenta con la sociedad.

En esta primer subcategoría, se deberán tener en cuenta los factores de los altos directivos y todos aquellos principios que pongan de manifiesto la cultura organizacional, orientado hacia el cumplimiento de las bases estratégicas. Sustentadas en valores que ayuden a la empresa a relacionarse de forma ética con sus stakeholders. A su vez, deberá comunicar a la sociedad sus acciones y actividades que refuercen los compromisos éticos basados en la transparencia y confianza.

De este modo se presenta el primer indicador hacia los compromisos éticos de la empresa. Corresponderá abrir el abanico de posibilidades que se encuentre dentro de este alcance. Por tanto, estas empresas atravesarán sobre el código de ética, si es que lo tienen, o podrán examinar las culturas organizacionales que se presentan en el contexto de la misma. Además, se verificarán los valores corporativos sobre todas las líneas jerárquicas que presente el organigrama de la empresa.

La divulgación pública de la ética que encauza sus trabajos interna y externamente. En términos de noticiabilidad sí son éticos y transparentes a la hora de difundir informaciones de terceros en cuanto a la veracidad de las informaciones de carácter público o privado. Conjuntamente, sí su compromiso ético se da tanto en la comercialización de la información como en el servicio de informar a la sociedad. Es fundamental observar la coherencia entre los valores y principios éticos de la empresa y la actitud individual de sus empleados.

Una vez completado todas las premisas que delinea la parte ética, el segundo indicador que se presenta es a cerca de la cultura organizacional. Es donde se propone indagar en concepto de los objetivos propuestos por la organización en términos culturales.

Se responderá sí el patrón de compartimiento que se da en el seno de la organización es compatible con las intereses y expectativas de la propia organización. Al observar esto se identificará el tipo de cultura a niveles macros y micros dentro de las empresas periodísticas. Esto es importante ya que las estructuras de estas, no son mucho más complejas que otras empresas del sector privado. Esto se debe a que un gran número de empleados, los periodistas, habitualmente se encuentran fuera del contexto edilicio de la empresa, en busca de información a ser convertida en su bien comercializable.

Esto no sólo deberá ser observado en las líneas jerárquicas de pares, sino deberá tratarse de forma transversal a toda la organización desde el director general y fundadores hasta los empleados con cargos más bajos.



Es importante la concientización en detectar todas las variables que acarrea la cultura organizacional ya que luego será un punto fuerte a tener en cuenta a la hora de desarrollar planes de comunicación. Como por ejemplo, la aplicación dentro de planes internos de investigaciones de clima organizacional.

El tercer indicador es referente a los conceptos de gobernabilidad corporativa. Es preciso que se identifique y analicen aquellos puntos rediseñados en el planeamiento estratégico. Este indicador permite observar el grado de compromiso con la RSE, su gestión y su aplicación. La vinculación con los grupos de interés en dimensiones internas y externas. También, se hará hincapié en los cambios organizacionales a través del organigrama.

También se insistirá en las prácticas de RSE y la gestión de la misma en el mediano y largo plazo, el cumplimiento de objetivos, y los criterios de aplicación a través de la triple bottom line.

Por otro lado, se verificará a la empresa periodística en cuanto a la dualidad de informar a la sociedad y sus aspectos comercializables de información. De este modo, se considerarán el interés público que deberá estar alineado entre los propios a la organización como así también, los de sus públicos.

Es necesario ahora girar hacia la subcategoría que se presenta como las relaciones de transparencia con la sociedad. En relación a este, se encuentran tres indicadores pertinentes: la relación con la competencia, el dialogo con las partes interesadas (stakeholders) y el balance social.

El primer indicador referido a la competencia pretenderá examinar la relación con aquellas organizaciones que realizan el mismo negocio en el mismo mercado periodístico.

La relación con organizaciones pares, sus posicionamientos, la veracidad y distorsión de la información pública y publicada, las necesidades de influenciar a los stakeholders, entre otros. Los puntos clave también estarán dados por la incorporación de la organización a un vínculo directo con las asociaciones que engloban a los medios masivos de comunicación, en especial a los medios gráficos. Esto es ya que influyen en la formación de la opinión pública.

En este tópico que respecta a la competencia, se observará si las relaciones establecidas son políticamente correctas, legales y legítimas. Además, el impacto positivo, o no, en el mercado que éstas operan. Y por último, que la competencia entre las empresas mediáticas sea bajo el respeto por su desempeño en un marco de sana competitividad.

El segundo indicador en la relación establecida bajo la transparencia con la sociedad, es el diálogo con los stakeholders. Se propondrá una visualización gráfica de aquellos grupos de interés que son reconocidos por la organización. Se develará la capacidad que tiene la empresa periodística en el vínculo directo con ellos. De este modo, se priorizarán las consideraciones que tiene la empresa sobre el impacto producido sobre ellos.

En este sentido, es pertinente reconocer el mapa de públicos y luego, indagar en la demanda de éstos, a fin de achicar las brechas del vínculo establecido entre unos y otros. Seguido de esto se genera un espacio para la comparación que surge años tras

año pudiendo observar fácilmente los cambios establecidos. Indistintamente, este tipo de empresas deberá proporcionar una relación en base a la responsabilidad, transparencia y confianza. Este indicador ayudará a la empresa a gestionar, ejecutar y evaluar la comunicación con sus stakeholders.

El tercer indicador es el balance social. Este es el instrumento formal por el cual las organizaciones dan mayor transparencia a sus actividades y amplían el diálogo con los grupos de interés. A través de este indicador, las empresas periodísticas, evaluarán la responsabilidad de su actividad. De este modo por un lado se intenta acercar a la organización a mostrar el camino recorrido y las metas alcanzadas en un año de ejercicio, y por el otro, se orienta la planificación del año siguiente.

Dentro del marco del nuevo planeamiento estratégico que ha sido gestado es fundamental esta herramienta ya que atravesará los aspectos sociales, ambientales y económicos propios de la empresa. Por todo eso, es preciso indagar en ellos.

A partir de aquí, se comenzará a transitar por el segundo tópico de análisis, este es el público interno. Las subcategorías que aparecen son: el diálogo y participación, el respeto al individuo y el trabajo decente, según los parámetros establecidos por el Instituto Ethos. Esto se debe a que son indicadores desarrollados en América Latina, que promulgan los objetivos del milenio perseguidos por las entidades mencionadas en capítulos anteriores. Es fundamental este recordatorio, para lectura del presente proyecto.

Retomando el tópico a tratar, es imprescindible la veracidad en las respuestas ya que aquellas personas que autoevalúen a la empresa forman parte de este público interno.

Ahora bien lo que respecta a diálogo y participación, presenta dos indicadores: relación con sindicatos y gestión participativa. El primero deberá tomar partido de la libertad existente en la representación sindical en el interior de la organización. El diálogo con los altos directivos y sí sus voces son escuchadas por aquellos. Promoviendo la libertad de expresión y el periodismo independiente dentro de la organización. También requerirá de un análisis sobre los canales de comunicación consolidados entre ambos.

El segundo indicador es la gestión participativa donde se establecerán el grado que perciben los empleados dentro de las decisiones estratégicas. Asimismo, se hará hincapié en las capacitaciones propuestas al público interno para el cumplimiento de sus funciones. Demostrándose el apoyo percibido de los altos mandos a aquellos que aún no lo son. Se observará la participación de los mismos dentro de la organización. Y hasta qué punto se comprometen a estimularlos y motivarlos para el crecimiento de una organización socialmente responsable.

La subcategoría de respeto al individuo aporta seis indicadores de RSE, es pertinente aclarar que aquí se connotarán algunos de los objetivos de desarrollo del milenio. Los indicadores a los se refiere son: el compromiso con el futuro de los niños, el compromiso con el desarrollo infantil, la valoración de la diversidad, el compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, el compromiso con la promoción de la equidad de género y relaciones con trabajadores tercerizados.

Es indispensable el abordaje de éstos, desde la óptica que amerita la relación como actores sociales fuertemente activos y la comercialización de la información como bien público. Expondrá la vinculación que la organización le otorgada a los objetivos del milenio y su compromiso con el pacto global.

Son indispensables estos indicadores para la inclusión de nuevas variables en el ámbito periodístico, ya que existe un factor muy alto de influencia sobre la sociedad, teniéndose en cuenta la dualidad de los medios de comunicación.

El último de los indicadores, relación con la tercerización del personal, requiere comprender de qué manera se fue modificando el vínculo establecido. Por otra parte, es necesario indagar sobre esta relación ya que en las empresas mediáticas es habitual encontrar este tipo periodistas y aun más con el crecimiento de las herramientas tecnológicas. Por lo cual la organización deberá tratar de alcanzar y ofrecer las mismas condiciones que tienen los demás empleados.

Asimismo, dentro de esta área de autoevaluación, la subcategoría del trabajo decente, formula cinco indicadores a observar. La política de remuneración, prestaciones y carrera; los cuidados con salud, seguridad y condiciones laborales; el compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad; el comportamiento en los despidos; y preparación para la jubilación.

Esta subcategoría no presentará anexos a lo ya establecidos por la institución ya que se deberá profundizar en contratos de trabajo vigentes, políticas y leyes establecidas. Asimismo, no modifica la calidad de presente proyecto. Sí es importante aclarar que la empresa periodística que desee utilizar estos indicadores, deberá analizar esta sub categoría con el apoyo del departamento de Recursos Humanos de la organización. Esto debido a que se encuentra intrínsecamente relacionado con todos los puntos que se tratan y además, están en contacto permanente con estos campos temáticos.

Es interesante como hasta el momento, se van ampliando las variables que deben ser tenidas en cuenta a la hora de ejecutar indicadores de RSE en este tipo de organizaciones. Los medios de comunicación no son una empresa más del sector privado, sino que presentan particularidades como la dualidad que se viene expresando como factor diferenciador con las demás organizaciones.

Para continuar con el desarrollo de los indicadores, a continuación se presentará un tópico que en la última década aumento su preponderancia, el medio ambiente. Las subcategorías que se representan son: responsabilidad con las generaciones futuras, el gerenciamiento del impacto ambiental y el ciclo de vida de productos y servicios.

El primer indicador respecta al compromiso con la mejoría de la calidad ambiental y el segundo, a educación y concientización ambiental. Los medios gráficos particularmente deben esforzarse para el logro de estos de la mejor manera. Debido al impacto de la utilización del papel impreso, el consumo eléctrico y los procesos que deben transitar para que cada mañana millones de edición impresas estén en los puestos de diarios para su comercialización.

La implementación de nuevas tecnologías favoreció en algunos aspectos al medio ambiente. De esto se tratará a la hora de cuestionarse los tópicos que los indicadores proponen. Lo mismo sucede con el indicador de gerenciamiento del impacto ambiental.

Desde la misma perceptiva, el ciclo de vida de productos y servicios propone indicadores de sustentabilidad de la economía forestal y la minimización de entradas y salidas de materiales.

Cuando se cuestiona sobre los últimos indicadores, se trata de realizar un esfuerzo en conjunto, donde se involucren todas las partes pertinentes. La toma de conciencia respecto a este tema, se verá reflejado en la comunicación diaria a sus stakeholders. A partir de este tópico, se intenta detectar las falencias en virtud de la redistribución de los recursos ambientales.

El compromiso de la empresa con las causas medioambientales deben ser evaluados y cerciorarse, quien esté a cargo, de que sean considerado en planificaciones futuras. La intención es proponer un control, evaluar los contextos para luego resarcir la situación. Para ello se debe comprometerse a gestionar desde los altos mandos.

Los proveedores de los medios de comunicación también serán analizados. Los indicadores estarán comprendidos en los criterios de selección y evaluación de estos, adicionándoseles el apoyo para su desarrollo. Aquí interferirán varios actores del mapa de públicos por el producto comercializado. Se observarán los proveedores de insumos así como también aquellos actores sociales que luego pasarán a ser portadores de la noticia.

El quinto tópico representa a consumidores y clientes, exponen tres indicadores de RSE. En primer término, las política de comunicación comercial y en segundo lugar, el conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales del producto y servicio que ofrecen. En este sentido la búsqueda de coherencia es inevitable al tratarse de medios de comunicación justamente.

Se cuestionarán aspectos del desarrollo de las políticas formales de comunicación, sus lineamientos con los intereses y expectativas, los esfuerzos puestos

en la comunicación con este público en particular, y por último sí fomenta a la cultura de la responsabilidad social, transparencia y confianza para con ellos. También, se reforzará para que quede asentado los estudios realizados para corroborar que se trabaje sobre las falencias. Ya que éstos, presentan intereses comunicacionales y expectativas de información por parte de la organización periodística.

Asimismo, indagará sobre la calidad de información, intereses y expectativas de ambas partes para fomentar el progreso corporativo y la gestión cotidiana de las responsabilidades asumidas. Este tópico, ayudará a visualizar y fortalecer el vínculo con la sociedad, entre otras cosas, a través del *feedback*.

En el próximo tópico se analizará: la comunidad. Es considerable aclarar que tendrá una estrecha relación con el tópico anterior por el tema que se trata. Como fue considerado en el progreso de este proyecto, la relación consumidor/cliente/comunidad está íntimamente ligada.

Asimismo los indicadores que aquí se presenten referenciarán tanto a la relación con comunidad local como a la acción social que desempeñe o no dentro del entorno.

Es pertinente destacar la interrelación que tienen los medios de comunicación y la comunidad ya que la acción de uno repercute en el otro, en *feedback* constante entre ambos. Asimismo, la conexión con el entorno.

En la subcategoría de relaciones con la comunidad local, los indicadores que surgen son: el gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno y las relaciones con organizaciones locales.



Desde esta óptica, los datos que se deban observar varían ampliamente ya que los medios de comunicación se fortalecen sus vínculos con la comunidad día tras día, por la frecuencia de contacto que presentan ambos actores. Quizás esta sea la etapa más variable, en términos de oscilación, al momento de determinarlos. Aquí se indagará sobre estudios ya realizados por la organización, indicaciones de la ubicación de informes correspondientes y lineamientos básicos e indicativos para el desarrollo futuro de propuestas de mejora. Asimismo, se profundizará en la capacitación recibida a los periodistas que componen el medio.

Es imprescindible reforzar que, los medios son actores sociales con un peso muy fuerte de poder e influencia. Por lo cual deberán tener conocimiento de los impactos que genera su actividad y las consecuencias que acarrea su actuación.

Al mismo tiempo, analizar las relaciones con otras organizaciones locales, refiriéndose a aquellas ongs e instituciones públicas que se enmarquen dentro del mismo entorno. Como ser: escuelas, hospitales, clubes comunitarios, entre otros. Se deberá analizar todas las directrices que a sus relaciones atañe la empresa. Por ello, se propone alistar las organización con las se marca un vínculo directo en la relación con el medio. Esto brindará una visualización gráfica y comprensible de las relaciones que se extienden en la organización.

En cuanto a la acción social, los indicadores son el financiamiento de la acción social y el grado de involucrarse con la acción social. Para evitar confusiones se necesita entender aun más el concepto de acción social y luego de comprenderla se podrá responder eficientemente los indicadores.

Se la define, según Sturzenegger como “las actividades realizada por las empresas para atender a las comunidades en sus diversas formas, en áreas como asistencia social, alimentación, salud, educación, cultura, medio ambiente y desarrollo comunitario” (2003, p. 69).

A fin de incluir indicadores que se especifiquen en los medios de comunicación y la inferencia que presenta el tema. Se presentará dentro del cuestionario preguntas referentes a presupuestos destinados, acciones propuestas en planes anuales, entre otros.

La transparencia política y liderazgo social son las subcategorías del tópico que ahora se pretende abordar: el gobierno y la sociedad. Para la primera, los indicadores son: contribuciones para campañas políticas, construcción de la ciudadanía por las empresas y prácticas anticorrupción y anticoima. En el caso de la segunda subcategoría, abarca temas de Liderazgo e Influencia Social y Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales.

En relación a esto, es inevitable que los medios masivos de comunicación estén sujetos a estos puntos. Esto se establece ya que las necesidades de mantener a los stakeholders informados es una de las bases para las empresas analizadas. Del mismo modo, las relaciones establecidas con estos grupos de interés influyen tanto en el desarrollo político, como así también, en la sociedad.

A fin de aportar este instrumento efectivo, se necesitará personal idóneo y capacitado para que se ocupen de ello como facilitadores del mismo. También, se propone que no sea una simple herramienta donde a modo de cuestionario se respondan premisas.

Al enfrentarse, se convoca a la investigación, análisis y reflexión de las empresas periodísticas, facilitándoles una forma distinta de preguntarse año tras año su manera actuar y gestionar RSE. Por esto los indicadores, que se presentan en el cuerpo c de este proyecto, complementan los instalados en América Latina. Rediseñados para cumplir con los objetivos propuestos y no solo abordar variables cuantitativas, sino también, cualitativas.

Esta herramienta intenta centrarse en un solo esquema que nuclea las relaciones establecidas con sus grupos de interés, a partir de las nuevas líneas de gestión estratégicas a través de la responsabilidad social empresaria.

Todos estos indicadores son meritorios a la hora de analizarlos, ya que el contexto actual del país en conjunto con los movimientos que sumergieron a los medios masivos de comunicación, en el último tiempo, están sujetos una reflexión criteriosa. Además del rol que ocupan, son agentes sociales formadores y transformadores.

Es pertinente explicar que en el contexto surgido el año anterior, con respecto a la ley de medios, una vez que se establezca una situación clara con respecto a ello, deberán ser tenidos en cuenta dentro de estos indicadores. Ya que hasta el momento, la situación es confusa y engorrosa de determinar.

Así pues quedan presentados los indicadores como los datos que no se deben analizar aisladamente, sino que dependen unos de otros. Esto conllevará a su utilización como una herramienta que ayudará a las tomas de decisión, análisis de tendencias, construcción de escenarios futuros, y refirmar las relaciones con sus stakeholders.

Estos indicadores reflejan sistemáticamente las variables que ejercen presión sobre las empresas periodísticas, ya sea que su implementación mostrará a la misma en contexto y situación dada.

Resulta interesante recordar que la incorporación de la RSE a la nueva gestión estratégica creará y agregará valor a la imagen institucional, la cual indefectiblemente será un potencial diferenciador en las empresas periodísticas con esta nueva gestión.

## **Conclusiones**

A fin de concluir este proyecto de graduación brindando aportes a la profesión, intenta que organizaciones como las del ámbito periodístico tomen conciencia de las responsabilidades sociales corporativas que tienen a raíz de pertenecer y trabajar en la sociedad.

Todos los actores sociales tienen responsabilidades en pos del futuro. En el caso particular de los medios masivos de comunicación, surge la necesidad que se autoevalúen en función de su rol socialmente activo.

Esto incitará al resto de las organizaciones del sector a gestionar estrategias desde esta óptica. La RSE fortalecerá el vínculo que cada empresa, como actor social, que establece y cultiva con sus stakeholders, por ello resulta imprescindible su gestión.

Asimismo es una iniciativa a las organizaciones, a los profesionales y todo el mapa de actores sociales a tomar conciencia de la realidad. Con el fin de afianzar y fortalecer los vínculos sociales que favorezcan la competitividad y el negocio de la empresa a largo plazo, al mismo tiempo que contribuyan a mejorar en forma sustentable las condiciones de vida de la sociedad.

Esto debido a las intenciones perseguidas por organizaciones internacionales que en pos del futuro cercano investigan, analizan y exponen fuentes de conocimiento que resguarden las relaciones con todos los públicos que integran la realidad social.

Así pues, es un aporte no solo a la profesión sino que a partir de aquí a las organizaciones, en este caso empresas periodísticas, que interfieran en la construcción de la realidad social de una forma clara y precisa. Sin evitar la credibilidad y la veracidad de la información periodística. De este modo, no solamente buscarán su rentabilidad económica sino que presentarán también objetivos corporativos en cuanto a los aspectos sociales y medioambientales, dentro del marco global de sus estrategias.

Este proyecto de graduación viene a cubrir, en el campo de la comunicación, una visión sistemática dentro de las organizaciones a través de un instrumento desarrollado con bases en la RSE. A su vez, brindará una perspectiva distinta que repercutirá en la identidad y la imagen corporativa, que hagan de esta herramienta una base sostenible a revalorizar al fin de cada ejercicio.

De la misma forma, tomar conciencia de la necesidad de los dircoms dentro de las empresas y de aquellos recursos humanos que trabajen en conjunto sobre los procesos de comunicación.

Este proyecto pone en conocimiento el rol que cumplen los directores de comunicación quienes serán los que guíen, en este caso, el cambio en el paradigma establecido para las organizaciones periodísticas. A fin de ensamblar la interrelación de la responsabilidad social corporativa para con los medios masivos de comunicación.

Por otra parte, en la actualidad, la sociedad civil es la que pide a las organizaciones que sean socialmente responsable, por esto deberán trazar estrategias que persigan esta petición desde sus bases.

Un escenario que plantea un futuro para las organizaciones periodísticas pero que se puede propagar hacia otras, a fin de cambiar el panorama actual. El fenómeno de la RSE está tomando partido en un mundo globalizado y ésta es una forma de colaborar perfilando ese desarrollo socialmente responsable.

Este Proyecto de Graduación aporta nuevos conocimientos a las Relaciones Públicas en materia de responsabilidad social empresarial y medios masivos de comunicación.

Los profesionales, mediante el análisis y las interrelaciones que se presentan, contarán con una perspectiva distinta al encarar el planeamiento estratégica de las organizaciones.

La reconstrucción de estos indicadores de RSE abrirá un abanico de posibilidades en la gestión estratégica de los medios masivos de comunicación, a través de los profesionales de la comunicación.

En primero lugar esta herramienta aborda los aspectos internos y en segundo, los externos de las empresas periodísticas. Propone establecer vínculos con mayor precisión para con sus diferentes stakeholders con respecto a la RSE.

A partir de los siete tópicos que se presentan en esta herramienta de medición se podrá contextualizar a la empresa periodística desde un campo con mayor visión y

precisión al momento de actuar. Hará revalorizar las fortalezas y debilidades que la componen para luego reajustarlas a contexto social en el que se encuentre.

Los medios de comunicación como formadores de opinión, bajo las estrategias basadas en la responsabilidad social empresarial, proponen un nuevo este panorama. Sin embargo, el reconocimiento de esto no deberá quedar solo en el descubrimiento de la RSE, sino que invita al cambio de paradigma y a trabajar sobre él.

Es por ello que impulsar al cambio ayudará a que operen desde una óptica responsable como actores sociales y reconstruir los vínculos con sus stakeholders más importantes. A partir de aquí, desde la ética de la comunicación, se instalarán como emisores y transmisores que vehiculizan la cultura social.

Como se expreso en el cuarto capítulo de este proyecto, la RSE promete el cambio de la alta dirección en las organización para luego actuar en función de lo que ahí surja, que atravesarán transversalmente a toda la organización. Se trata de establecer un rol social que construya un modelo de acción y actuar en la sociedad. Pero teniendo en cuenta que la complejidad de sus funciones, hará necesario detenerse, analizar y debatir cuál es la forma más responsable de ponerlo en práctica.

Es posible que a través de la creatividad e innovación en el management de las organizaciones, los profesionales puedan valorizar aquellos intereses y expectativas de los grupos de interés. Se necesitará reforzar los valores éticos en términos sociales, ambientales y en definitiva económicos para el accionar dentro de una sociedad.

Es una cuestión de medios, como formadores de opinión, ya que deben ser capaces de llevar adelante proyectos de esta índole por el rol que los compromete con la sociedad en la cual se sumergen.

## Referencias Bibliográficas

Aragonés, P. (1998). *Empresa y medios de comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires: Paidós.

Bilancio, G. (2000). *Antioxido: claves para crear el futuro de la empresa*. Buenos Aires: Prentice.

Castells, M. (1998). *La era de la información* (vol. 2). Madrid: Alianza.

Castillo Clavero, A. (1986). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*. Tesis doctoral inédita presentada en la Universidad de Málaga.

Comisión de las Comunidades Europeas, (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado el 16/01/10. Disponible en [http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index\\_es.htm](http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_es.htm)

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2003). *Imagen Pública: una ingeniería social*. Colombia: Editorial Zuluaga.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.



- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación*. Buenos Aires: Interfaces.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Estados Unidos: New Society Publishers.
- Grunig, J. y Hunt, T., (1984). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hupperts, P. (2005). *Responsabilidad social empresarial: comunicación y cooperación en el área de la RSE*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Instituto Ethos, (2006). *Empresas y prensa: pautas de responsabilidad: un análisis de la cobertura periodística sobre RSE*. Sao Paulo: Instituto Ethos. Recuperado el 20/09/09. Disponible en [http://www.uniethos.org.br/\\_Internethos/documents/empresas\\_y\\_prensa.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Internethos/documents/empresas_y_prensa.pdf)
- Instituto Ethos, (2009). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. Sao Paulo: Instituto Ethos. Recuperado el 2/10/09. Disponible en: [http://www1.ethos.org.br/docs/indicadores\\_rse\\_2009/download/](http://www1.ethos.org.br/docs/indicadores_rse_2009/download/)
- Larrea, J. (Ed.) (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Ediciones DIRCOM.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones y Editorial Dircom.
- Naciones Unidas (2009). *Objetivos de desarrollo del Milenio: Informe de 2009*. Nueva York. Disponible en: [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2009\\_SP\\_r3.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2009_SP_r3.pdf)
- Riccitelli, T. (Ed.). (2008). *Los Medios ¿aliados o enemigos del público?*. Buenos Aires: Educa.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.

Sturzenegger, A. (2003). *Hacia una cultura de la responsabilidad social empresaria en Argentina*. Trabajo presentado en el Foro Ecuménico Social, realizado en Buenos Aires el 23 de mayo de 2003.

Sustainability, 2002. *Good news and bad. The media, corporate social responsibility and sustainable development*. Recuperado el 16/09/09. Disponible en: <http://www.grainesdechangement.com/docs/medias/Good-News-and-Bad.pdf>

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen*. Madrid: Pirámide.

White, R. (2007). *Comunicar Comunidad: aportes para una ética de la comunicación pública*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Wilcox, D., Cameron, D. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas* (8ª ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.

## **Bibliografía**

Aragonés, P. (1998). *Empresa y medios de comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires: Paidós.

Bilancio, G. (2000). *Antioxido: claves para crear el futuro de la empresa*. Buenos Aires: Prentice.

Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.

Castells, M. (1998). *La era de la información* (vol. 2). Madrid: Alianza.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2003). *Imagen Pública: una ingeniería social*. Colombia: Editorial Zuluaga.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.

Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación*. Buenos Aires: Interfaces.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Estados Unidos: New Society Publishers.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *La Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Grunig, J. y Hunt, T., (1984). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

- Hupperts, P. (2005). *Responsabilidad social empresaria: comunicación y cooperación en el área de la RSE*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Instituto Ethos, (2006). *Empresas y prensa: pautas de responsabilidad: un análisis de la cobertura periodística sobre RSE*. Sao Paulo: Instituto Ethos. Disponible en [http://www.uniethos.org.br/\\_Internethos/documents/empresas\\_y\\_prensa.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Internethos/documents/empresas_y_prensa.pdf)
- Instituto Ethos, (2009). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresaria*. Sao Paulo: Instituto Ethos. Disponible en: [http://www1.ethos.org.br/docs/indicadores\\_rse\\_2009/download/](http://www1.ethos.org.br/docs/indicadores_rse_2009/download/)
- Larrea, J. (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Ediciones DIRCOM.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones y Editorial Dircom.
- Naciones Unidas (2009). *Objetivos de desarrollo del Milenio: Informe de 2009*. Nueva York. Disponible en: [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2009\\_SP\\_r3.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2009_SP_r3.pdf)
- Riccitelli, T. (Ed.). (2008). *Los Medios ¿aliados o enemigos del público?*. Buenos Aires: Educa.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.
- Sturzenegger, A. (2003). *Hacia una cultura de la responsabilidad social empresaria en Argentina*. Trabajo presentado en el Foro Ecuménico Social, realizado en Buenos Aires el 23 de mayo de 2003.
- Sustainability, 2002. *Good news and bad. The media, corporate social responsibility and sustainable development*. Disponible en: <http://www.grainesdechangement.com/docs/medias/Good-News-and-Bad.pdf>

- Thompson, A., (comp) (1995), *Público y privado: las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. Buenos Aires: Losada.
- Van Riel, C., (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación*. Madrid: Pirámide.
- Watzlawick, P., Bavelas, J., Y Jackson, D. (1997). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona. Herder.
- White, R. (2007). *Comunicar Comunidad: aportes para una ética de la comunicación pública*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Wilcox, D., Cameron, D. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas* (8°ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.