

## Índice del Proyecto de Graduación

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Índice de Figuras.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Introducción.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Capítulo 1: El comienzo de la sustentabilidad.....</b>                    | <b>5</b>  |
| 1.1 La sustentabilidad en su origen.....                                     | 5         |
| 1.2 ¿Por qué las organizaciones adoptan la sustentabilidad?.....             | 11        |
| 1.3 RSE: el afán de que todo sea sustentable.....                            | 13        |
| 1.4 Anclaje del concepto: significación pertinente.....                      | 14        |
| 1.5 Sustentabilidad organizacional.....                                      | 15        |
| <b>Capítulo 2: Fronteras disciplinares: el nudo del problema.....</b>        | <b>19</b> |
| 2.1 Diferencias sustanciales.....  | 19        |
| 2.2 La clave comunicacional.....   | 24        |
| 2.3 Comunicación estratégica vs. Comunicación integrada de marketing.....    | 32        |
| 2.4 ¿Relaciones con públicos o <i>stakeholders</i> ?.....                    | 33        |
| <b>Capítulo 3: Relaciones Públicas y sustentabilidad organizacional.....</b> | <b>36</b> |
| 3.1 Definiciones indefinidas.....  | 36        |
| 3.2 La solución aristotélica .....   | 37        |
| 3.3 Opinión pública en clave relacional.....                                 | 39        |
| 3.4 El espacio público y su importancia para el publicirrelacionista.....    | 55        |
| 3.5 El marco regulatorio.....  | 62        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.6 Opinión pública y marco regulatorio: en pos de la sustentabilidad organizacional..... | 68         |
| <b>Capítulo 4: Sociología de una organización sustentable.....</b>                        | <b>70</b>  |
| 4.1 Organizaciones clasificadas.....  | 70         |
| 4.2 Autonomía vs. Heteronomía.....  | 74         |
| 4.3 Condiciones que se crean, condiciones que se transforman.....                         | 76         |
| 4.4 El estilóbato sustentable.....  | 82         |
| 4.5 Factores de la sustentabilidad organizacional.....                                    | 84         |
| <b>Capítulo 5: Herramientas.....</b>  | <b>86</b>  |
| 5.1 ¿Qué es lo que hace falta?.....   | 86         |
| 5.2 Un largo camino que apenas comienza.....  | 87         |
| 5.3 Línea de situación sustentable.....   | 88         |
| 5.4 La escalinata sustentable.....  | 90         |
| <b>Conclusiones.....</b>  | <b>94</b>  |
| <b>Lista de Referencias Bibliográficas.....</b>   | <b>98</b>  |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>102</b> |

## **Índice de figuras y tablas**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Partes fundamentales de un sistema abierto.....       | 74 |
| Figura 2: Dimensiones de la sustentabilidad organizacional..... | 83 |
| Figura 3: Línea de situación sustentable.....                   | 90 |
| Figura 4: Escalinata sustentable.....                           | 91 |

## **Introducción**

El presente Proyecto de Graduación titulado *Sustentabilidad organizacional y Relaciones Públicas: la alquimia de la conservación*, intenta una conjugación teórica ecléctica a través de la confrontación de perspectivas de raíces conservadoras y críticas. El resultado al que se aspira es la elaboración de un esbozo teórico lo suficientemente legítimo como para permitir un análisis de la sustentabilidad organizacional en la praxis profesional diaria; y que a su vez habilite a los aprendices de la disciplina de las Relaciones Públicas a profundizar en esta visión de la sustentabilidad organizacional como objetivo estratégico de la práctica en cuestión, sumando elementos que aquí podrían haberse pasado por alto.

El artículo escrito por Juan Iramain, un Doctor en Comunicación Social formado en la Universidad Austral, otorga el puntapié para el presente Proyecto de Graduación titulado. Dicho escrito propone profundizar el concepto de sustentabilidad organizacional como objetivo estratégico de las Relaciones Públicas, tomando como pilares a la opinión pública y el marco regulatorio organizacional.

Debido a las características distintivas que configuran la identidad del presente Proyecto de Graduación, el mismo se enmarca en la línea temática Historias y Tendencias; ya que intenta elaborar una herramienta que contribuya a la disciplina desde una perspectiva teórico – técnica. La categoría que propicia una estructura adecuada para el desarrollo del Trabajo es la de Ensayo Académico, por permitir la convivencia de diversas cosmovisiones que alentaran una reflexión de autoría.

El tema elegido tiene una estrecha vinculación con la disciplina de las Relaciones Públicas, ya que el concepto de sustentabilidad circula frecuentemente en el entorno, aunque desde un enfoque diferente al aquí planteado. La perspectiva que persiste en la

disciplina es la que se involucra con la Responsabilidad Social Empresaria y lo vinculado a la ecología y el compromiso social de la organización. En este Trabajo se opta por discurrir con esa perspectiva y ampliar la interpretación a nuevos horizontes que permitan implementar el concepto de sustentabilidad a un espectro más abarcador. La innovación es clave en este Proyecto de Graduación, ya que son pocos los académicos que toman la misma postura aquí propuesta. Si bien hay algunas breves teorizaciones sobre la sustentabilidad organizacional como objetivo estratégico de las Relaciones Públicas (como la de Juan Iramain), las mismas no han logrado arraigarse en el entorno académico ni en el profesional.

Respecto a los objetivos del Proyecto de Graduación, se clasifican en uno general y otros específicos que introducen al lector en la comprensión de los conceptos para poder elaborar la conclusión final. A nivel general, el objetivo es explicar el funcionamiento de la sustentabilidad organizacional a la luz del significativo aporte de las Relaciones Públicas a las implicancias del *management*, en función de la organización a la cual contribuya la disciplina. A nivel específico, los objetivos se constituyen principalmente por ofrecer al lector los conceptos de sustentabilidad organizacional (desde su concepción original), el marco regulatorio desde el análisis organizacional con sustento en los nuevos institucionalismos, la opinión pública en función de las organizaciones actuales, y finalmente la concepción de la comunicación onto – relacional o existencial; fundamental a la hora de construir la sustentabilidad como blindaje del objetivo organizacional.

A través de una metodología en su mayoría cualitativa, se concluye que los capítulos componenciales del Proyecto serán los que a continuación se explicitan. El capítulo 1 introduce el vocablo, hace un breve recorrido histórico de su aplicación en el ámbito organizacional, lo contextualiza y finalmente lo ubica dentro del ambiente que interesa a la elaboración del Trabajo; anclándolo en la significación concreta y útil a efectos de este Proyecto de Graduación.

En el segundo capítulo se interrelacionan las principales disciplinas que comparten fronteras con las Relaciones Públicas: la Publicidad y el Marketing. Así se evitan confusiones al momento de la interpretación, destacándose la importancia de la comunicación en las organizaciones. Además, se propone un análisis filosófico del concepto de comunicación y su aplicación a través de diversos modelos. Al terminar dicho capítulo, se destaca la perspectiva de los *stakeholders* y el protagonismo adquirido por las Relaciones Públicas.

El tercer episodio se centra profundamente en lo planteado por Juan Iramain y establece los pilares que configuran una gestión sustentable: la opinión pública y el marco regulatorio. Aquí se profundiza sobre las teorías de la opinión pública y se adopta una postura fundamental para derivar en el análisis de la sustentabilidad organizacional. En su etapa final, este capítulo introduce otro elemento esencial de la sustentabilidad: la comunicación onto – relacional.

Por otro lado, el cuarto capítulo define y clasifica a las organizaciones que entran dentro del análisis, a través de la perspectiva sistémica; y se vincula la sustentabilidad y el rol del publicirrelacionista. En esta instancia se definen los aspectos fundamentales de la sustentabilidad organizacional, las variables y factores que cooperan en su conformación.

Finalmente, el capítulo de cierre ofrece un interrogante que supone los cimientos para esbozar una teoría de la sustentabilidad organizacional, y luego intenta cristalizarla en dos herramientas básicas propuestas por el autor. Se espera que las mismas contribuyan al estudiante y el profesional de las comunicaciones a la hora de analizar y gestionar la sustentabilidad de aquellas organizaciones en donde desarrollen sus actividades profesionales.

Si bien el autor reconoce que el camino hacia una teoría de la sustentabilidad organizacional está en sus etapas iniciales, considera que los fundamentos ofrecidos en el presente Proyecto de Graduación sientan las bases para que futuros académicos

estudien las características esenciales de dicha teoría y la reformulen bajo criterios teóricos eclécticos que habiliten un entendimiento más sintético y de mayor validez académica. Es claro que si una teoría no es vista y analizada por una comunidad académica que aporte diversos puntos de vista y sume perspectivas útiles; ésta carece de legitimidad y limita la conciencia plena de su aplicación en la praxis profesional cotidiana.

## Capítulo 1

### El comienzo de la sustentabilidad

#### 1.1 La sustentabilidad en su origen

Para iniciar un breve análisis del concepto de sustentabilidad, es necesario remontarse a la matriz donde se gesta el ADN del vocablo que compone al sustantivo en cuestión. En este caso la palabra raíz es el verbo sustentar, proveniente del latín *sustentare*, que a su vez es un frecuentativo intensivo del verbo *sustínere*; cuyo significado responde a sujetar desde abajo, soportar, sostener, o aguantar.

El término sustentabilidad genera ciertas confusiones, por sus diversas acepciones y aplicaciones en variadas disciplinas. Aquí conviene detenerse fugazmente en él para evitar confusiones al lector, anclando desde el punto de partida el significado pertinente que sostiene la esencia del presente Trabajo.

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) todavía no reconoce al término como válido. Pero sí lo hace con las palabras sustentable y sustentar. El primer vocablo refiere a algo que se puede sustentar o defender con razones; y a su vez enuncia que la segunda acepción de la palabra es conservar algo en su ser o estado. Se aclara la relevancia del segundo significado del término porque es el que interesa a efectos del Trabajo. En la lengua inglesa, The Oxford Dictionary reconoce el vocablo sustentabilidad como la propiedad de ser sustentable. Posee una segunda acepción asociada mayormente a la protección ambiental, y es en este ámbito donde el concepto encuentra tierra fértil para germinar y expandir sus raíces a través de todo el planeta.



Una vez concretado un sintético recorrido semántico del término que aquí interesa, resulta necesario introducirlo en el mundo y en aquellas actividades que permitieron la amplia difusión del vocablo.

Según los arquitectos Angélica Kurz y Rogelio García Mora Pinto (2008), el concepto apareció en Alemania aproximadamente en el año 1442 en un reglamento de economía forestal del obispado de Speyer. En él se proponía el desarrollo de una economía de foresta en numerosas regiones de Europa, para controlar y solucionar la devastación de los bosques, especialmente azotados por la industria naval y minera.

El concepto mencionado pregonaba que la explotación de un bosque fuera llevada a cabo luego de determinar una tala máxima que permitiera su regeneración. El gran desafío consistía en no extinguir el recurso natural, teniendo plena conciencia que la base del proceso económico era la existencia y la calidad de los árboles.

Desde entonces, y abusando de la generalización, la sustentabilidad se entiende como el aprovechamiento de un sistema regenerativo, donde el sistema quede inalterable en sus aspectos esenciales y al mismo tiempo pueda renovarse de manera natural.

Más allá de las esporádicas menciones a la sustentabilidad en algunos artículos asociados al rubro forestal, la verdadera explosión sustentable comienza a gestarse en el año 1962, cuando la bióloga Rachel Carson publica un revolucionario libro titulado *Primavera Silenciosa*, donde pinta sobre un tétrico y apocalíptico lienzo el más oscuro de los paisajes fomentados por la humanidad, signado por un sepulcral silencio de la naturaleza que el mismo hombre arrebató en su afán de usufructuar los recursos naturales en su máxima intensidad (García Fernández, 2009). El polémico marco generado por el uso del pesticida DDT en el gran país del Norte, se configuraba a raíz del masivo exterminio por envenenamiento del águila calva, constituido el ave emblemática de dicho país; y fue este el puntapié que impulsa a Rachel Carson a publicar una obra

con oscuros presagios ecológicos dentro de unos Estados Unidos en plena expansión capitalista.

El efecto generado por la gran cantidad de ventas a escala nacional no se hizo esperar. Emblemáticas voces empezaron a unirse y se constituyeron en líderes de opinión de diversos movimientos que luchaban en pos de los derechos a un ambiente sano y limpio. A medida que se cimentaban asociaciones de esta índole, el más importante movimiento ambientalista de los años ´60 elaboraba sus objetivos y lineamientos para fomentar el cuidado del medio ambiente no solo por parte de los individuos, si no especialmente por parte del Estado y las grandes corporaciones. La repercusión del modelo fue tan vasta e intensa, que el Parlamento de Estados Unidos se ve casi obligado, en 1970, a establecer oficialmente la primera agencia gubernamental para el cuidado del medio ambiente, llamada *Environmental Protection Agency*. (Kurz et. al., 2008)

Un par de años más tarde se lleva a cabo en Suecia la *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Ambiente Humano*. Es en ese contexto donde se implanta el germen de lo que luego sería llamado sustentabilidad, porque no se hablaba únicamente de preservar el medioambiente a como dé lugar, sino que se planteaba la búsqueda de relaciones comunes entre aspectos ambientales y temas económicos relacionados con el capital, el crecimiento y el empleo.

Mientras los años ´80 se abren paso en la historia del mundo, todas estas cuestiones medioambientales relacionadas con la actividad del hombre empiezan a plantarse enérgicamente a lo largo y a lo ancho de los cuatro hemisferios, hito representado por dos eventos de vital importancia en la primera y más importante aplicación del término sustentabilidad: la creación, en 1983, de la *Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo* por parte de las Naciones Unidas; y la celebración en 1992 del *Earth Summit* en Río de Janeiro. El primer hito se destaca por publicar los informes pioneros en la contemplación de tres enfoques (económico, ambiental y social) a la hora de evaluar cualquiera acción o

iniciativa; mientras que el segundo evento realizado en Brasil, consolida las acciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) e impulsa la elaboración de 27 principios relacionados a la sustentabilidad, concretados en la implementación de un programa mundial llamado *Agenda 21*.

A partir de los dos eventos mencionados, el mundo manifiesta una conciencia por la preservación del medio ambiente, que hasta entonces se había mantenido latente. En todos los países con recursos disponibles, se conformaron asociaciones ambientales y de investigación alrededor de este nuevo término: la sustentabilidad.

Pensará el lector por qué se hace esta introducción de aparente irrelevancia para la disciplina constituida en marco del presente Trabajo. La respuesta es sencilla: ese es el caldo de cultivo donde el concepto de sustentabilidad, que tanto concierne a la comunidad organizacional, da sus primeros pasos. Desde entonces, el término tendrá un tinte noble y hasta de cierta musicalidad para las diferentes audiencias.

En un artículo de FUCEMA, García Fernández (2009) concluye que el concepto de sustentabilidad fue inicialmente utilizado en el ámbito de la ecología, particularmente haciendo referencia a los niveles de uso en la sociedad de los recursos no renovables. Con el correr de los años, se observa que el término amplía su impacto, caracterizando un nuevo tipo de sociedad deseable.

## **1.2 ¿Por qué las organizaciones adoptan la sustentabilidad?**

Si bien la respuesta a este interrogante no es de gran relevancia para el desarrollo del Proyecto, conviene detenerse brevemente en su respuesta. No solo para continuar con un planteo cronológico de la sustentabilidad, si no para resaltar la relación inicial del concepto con la disciplina de las Relaciones Públicas.

Como se detalla en el subcapítulo anterior, la explosión sustentable se gesta en Estados Unidos, particularmente en la década de los años sesenta. El Estado norteamericano se

vio obligado a conformar instituciones que regulasen las actividades económicas humanas a favor del medio ambiente. Luego, unos años más tarde, será la ONU quien ampare políticas internacionales bajo la *Comisión de Ambiente y Desarrollo*.

Es claro que las organizaciones, en mayor medida las empresas de gran envergadura, comenzaron a preocuparse por toda esa serie de nuevas regulaciones que se instalaban en el escenario económico de Estados Unidos.

Lo que resulta relevante destacar es la implementación del concepto en el ámbito de las empresas y algunos otros tipos de organizaciones. En una acertada síntesis histórica, Lattuada (2009) aborda la inserción del significado universalmente aceptado de sustentabilidad (relacionado con las ciencias de la ecología) a través del prisma de las Relaciones Públicas. Pero no es exclusivamente desde la dimensión comunicacional que se encara dicha inserción, sino que también colaboran abordajes cimentados en el *management* y las ciencias sociales.

Ya desde los tempranos años del siglo veinte, Edward Bernays predecía la relevancia del concepto para la disciplina de las Relaciones Públicas. A grandes rasgos, el emblemático publicirrelacionista argumentaba que la profesión debe ocuparse de cultivar un terreno de reunión común para una entidad y la sociedad en la cual desarrolla su actividad. Exactamente, el autor decía:

Dada la importancia de la opinión pública en cualquier sociedad moderna democrática, el profesional de las Relaciones Públicas debe de estar atento a las condiciones sociales cambiantes del entorno, y estar preparado para aconsejar acerca de esas modificaciones en las políticas en este terreno de consonancia con los cambios desde el punto de vista del público (Bernays, 1997, p. 72).

Puede observarse cómo desde antes que se diera la explosión mediática a favor de la sustentabilidad, Bernays ya hablaba de la importancia en la gestión de un terreno de consonancia favorable para todos los participantes. Aunque no lo hacía con plena conciencia de que se trataba de la sustentabilidad.

El postulado de Bernays se vincula casi automáticamente con la idea de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Sin embargo, el mismo autor no se refería a RSE al hablar de la importancia en la creación de consensos; ya que la RSE surge entre las décadas de los años ochenta y noventa. En épocas de Bernays, el temprano siglo veinte, la gestión de la sustentabilidad era una práctica sin un grado suficiente de investigación como para ser tomada en serio por parte de las organizaciones, en particular aquellas con fines de lucro.

La argumentación de Bernays fue solo un escueto e inconsciente pronóstico de lo que vendría y de cómo iba a configurarse el escenario organizacional en función del terreno compartido con los diversos públicos. Desde entonces, científicos, filósofos, economistas y especialistas en *management* abordarían el concepto de RSE, sumando diversas perspectivas que permitieron alcanzar las significaciones que hoy en día se usan para las prácticas específicas.

La amplia concepción de RSE se vio signada con la inclusión del término sustentabilidad y la movilización que implicaba un desarrollo sustentable. En su artículo para la Universidad de Palermo, Lattuada cita que por sustentabilidad “se entiende todo desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades” (Lattuada, 2009).

Por lo tanto, la sustentabilidad se convierte en algo muy importante para las organizaciones por el hecho de posicionarse en el horizonte de la RSE.

### **1.3 RSE: ese afán de que todo sea sustentable**

Según Paola Lattuada, todavía no se elaboró una definición única de RSE. Hoy se las entiende como “la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su

desarrollo” (2010, p.126), o como “una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente” (2010, p.126).

Por otro lado, un grupo de investigadores de la consultora Decisión, en un artículo para el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE); definen a la RSE como “la incorporación en la estrategia de negocio de una empresa del respeto por los valores éticos, por los empleados, por la comunidad y el medioambiente a través del desarrollo de acciones de relaciones con la comunidad en la cual está inserta la empresa” (Reiss, Veljanovich, Monroy, Fio, 2002).

La incorporación de desarrollo sustentable introducida al concepto de RSE en los años ochenta se sintetizaba en lo siguiente: “las empresas pueden ocasionar problemas sociales como consecuencia de sus actividades productivas, por lo tanto, es una responsabilidad social empresaria minimizar los efectos colaterales, algunas veces inevitables (Lattuada, 2010, p.134).

Según la autora citada, dicha percepción de desarrollo sustentable dentro de las organizaciones es un tanto reactiva. El planteo de Buchholz se sintetiza en que no queda otra que asumir naturalmente que la empresa provoca consecuencias negativas en la sociedad, y la RSE debe ser esa posibilidad de minimizarlas. Hoy en día, las organizaciones adoptan una actitud proactiva frente a los daños que pudieren causar en el escenario donde desarrollan sus actividades.

#### **1.4 Anclaje del concepto: significación pertinente**

En los subtítulos que anteceden se hizo un recorrido por la sustentabilidad, desde su origen etimológico y sus primeras aplicaciones, hasta la verdadera explosión del uso del vocablo en el ámbito de la ecología y el cuidado del medio ambiente. Además, se consideró útil la realización de un camino de vinculación entre la sustentabilidad y las Relaciones Públicas; derivando en lo que actualmente se conoce como RSE. Si bien

todas las reflexiones sobre RSE mencionadas son de absoluta importancia para la gestión en las organizaciones del siglo XXI, lo que aquí se intenta hacer es una limpieza profunda del concepto de sustentabilidad. ¿Por qué? Porque es justamente una de las palabras que compone lo que se intenta definir en el próximo subcapítulo: la sustentabilidad organizacional.

A partir de este párrafo, cuando se mencione la palabra sustentabilidad, el lector debe evitar asociaciones espontáneas con RSE, ciencias ecológicas, o el gran movimiento del desarrollo sustentable. Es recomendable, a efectos de anclar una única interpretación de la sustentabilidad, que los lectores de este Trabajo se remitan únicamente al significado expresado por los diccionarios ya mencionados. Si bien la RAE no reconoce el vocablo sustentabilidad, sí lo hace con sustentable. Por lo tanto, si sustentar significa conservar algo en su ser o estado, es menester recurrir a un diccionario de otra lengua que sí explicita el significado de sustentabilidad. Como se desarrolla en el primer subtítulo, *The Oxford Dictionary* postula que el significado de sustentabilidad es la propiedad de ser sustentable. Se concluye, a partir del enlace entre significados expresados por autoridades de dos lenguas diferentes, que la sustentabilidad es la característica de ser sustentable, cuyo significado es ser capaz de conservar algo en su ser o estado particular.

Esta información bien delimitada e identificada, es la llave que permite acceder al mundo de la sustentabilidad organizacional desde la perspectiva del autor de este Proyecto de Graduación. Ella es la piedra fundamental del Trabajo, ergo su correcta aplicación y explicitación es necesaria para evitar distorsiones del mensaje clave que se intenta transmitir.

### **1.5 Sustentabilidad organizacional**

A la sustentabilidad se le suma otra palabra: organizacional. ¿Qué significa esto? Significa que la sustentabilidad se convirtió ahora en una propiedad o característica de

una entidad. Más específicamente una organización, pero podría hablarse en pocos casos sobre la sustentabilidad de una entidad cuya estructura no responda a la de una organización como se la conoce hoy en día. No se dedicarán grandes esfuerzos a hacer esas escuetas clasificaciones sobre entidades, sino que el grueso del enfoque está destinado al quehacer organizacional. Dicho quehacer está signado por el ámbito que compete al autor, es decir, la disciplina de las Relaciones Públicas; y será esta una de las piedras angulares del Trabajo.

Iramain señala que:

La mutua adaptación que procuran lograr las Relaciones Públicas entre las organizaciones y sus entornos no es un fin en sí mismo: las organizaciones no buscan adaptarse a sus públicos, sino cumplir con sus fines corporativos. Si quieren lograr una adaptación mutua con sus grupos de interés, es porque eso posibilitará alcanzar esos fines (2009, p.87-88).

Con esto, el autor quiere aclarar confusiones respecto a los objetivos de las Relaciones Públicas para con una organización. Sostiene que las organizaciones intentan establecer vínculos y relaciones armónicas con sus públicos y *stakeholders*, y de esa forma lograr una manutención de aquellas condiciones que les permiten llevar adelante sus negocios y sostenerlos en un mediano o largo plazo.

Si bien el autor citado habla de objetivos corporativos, aquí se opta por usar la clasificación de objetivos organizacionales para no limitar el análisis sólo a empresas u organizaciones cuyo fin es lucrar. Se consideró que esta ampliación analítica es una fuente de sustento permanente para el abordaje planteado, y que permitirá elaborar herramientas no solo para empresas cuyo objetivo es lucrar, sino para aquellas organizaciones que responden a estructuras diferentes.

Iramain reflexiona profundamente sobre el objetivo estratégico de las Relaciones Públicas, abordando la errónea concepción en la definición de la disciplina. Tomando como referencia el modelo aristotélico que explica el mundo físico, este Doctor en



Comunicación integra un elemento faltante en dicho esquema causal, completándolo de la siguiente manera:

Las Relaciones Públicas procuran, mediante la interacción con los distintos grupos de interés (causa material) generar las condiciones regulatorias y de opinión pública (causa formal) que hagan posible que una organización (causa eficiente) alcance su fin corporativo en el mediano y largo plazo (causa final). (Iramain, 2009, p.88).

En ese esquema, el autor hace explícito el para qué se busca una mutua adaptación entre la organización y sus públicos. Es aquí donde lo vincula acertadamente con el concepto de sustentabilidad organizacional.

Desde el inicio del análisis sobre sustentabilidad organizacional realizado por Iramain, se aclara que dicho concepto se acerca bastante al de *corporate sustainability* enunciado por Wilson. La propuesta de Mel Wilson, explicada por Iramain en su artículo, explicita:

Incluye el desarrollo ambiental sustentable, la responsabilidad social corporativa, las relaciones con todos los grupos de interés de la organización, y la provisión de información transparente a la sociedad sobre el modo en que la compañía interactúa con todos sus públicos y con el medio ambiente (Iramain, 2009 p.89).

Con esto, el autor refiere a que la sustentabilidad corporativa es un conjunto de prácticas de interacción con los grupos de interés, cuyos resultados generan una mutua adaptación. Estas adaptaciones mutuas sientan las bases para lograr consenso e intereses comunes. Gracias a estas prácticas, la reducción de los potenciales conflictos es real, así como también la resolución de aquellos que sí suceden; y en consecuencia allanan el camino para que una organización pueda operar y seguir operando en el futuro sin mayores complicaciones (Iramain, 2009).

Se opta por tomar la definición de Relaciones Públicas que el autor enuncia en función de lo mencionado con antecedencia:

En definitiva, las Relaciones Públicas (o los asuntos públicos o corporativos) son la interacción que lleva a cabo una organización con los distintos grupos de

interés con el fin de contribuir a generar las condiciones regulatorias y de opinión pública, que hagan posible alcanzar su fin corporativo en el mediano y largo plazo (Iramain, 2009, p.89).

Esta definición constituye un cimiento fuerte en el cual se irán construyendo los sucesivos capítulos de este Trabajo, particularmente para interrelacionar el concepto de sustentabilidad corporativa u organizacional con el marco regulatorio y las condiciones de opinión pública.

Concluyendo este apartado y reiterando que el enfoque es netamente disciplinar, se opta por definir a la sustentabilidad organizacional como la propiedad que posee una organización de que sus objetivos sean sustentables. Como argumenta Iramain (2009), siempre y cuando las Relaciones Públicas sean funcionales a la organización, la finalidad de la disciplina es contribuir a la sustentabilidad en el mediano y largo plazo del fin corporativo u organizacional.

Pero hace falta iluminar otros aspectos propuestos por el autor del artículo base de este Trabajo, referidos a aquellos elementos que hacen posible el cumplimiento del fin organizacional. Iramain sostiene que “la causa formal de las Relaciones Públicas –es decir cómo- son las condiciones de mutua adaptación entre las organización y sus públicos. En otras palabras: las condiciones regulatorias y de opinión pública que hacen posible la consecución del fin corporativo” (2009, p.90).

## Capítulo 2

### Fronteras disciplinares: el nudo del problema

#### 2.1 Diferencias sustanciales

En el capítulo anterior se realizó un paneo particular de la sustentabilidad en general, llegando a definir el concepto de sustentabilidad organizacional; que es lo que aquí concierne como punto de partida.

En este segundo apartado, el eje central se constituye por la determinación y clasificación concreta de los objetivos específicos que persiguen las disciplinas que conviven dentro de una organización. Se consideró necesario darle un pequeño espacio en este Trabajo a algunas de las actividades que contribuyen al sano desempeño del objetivo organizacional, no por mera ocurrencia, pero sí para habilitar una comprensión más objetiva sobre el fin particular que compete a la disciplina de las Relaciones Públicas y que en el marco de este Proyecto se configura como pilar de la propuesta del autor.

Sin embargo, hablar de objetivos específicos de las disciplinas que conviven dentro de una organización, se refiere puntualmente a aquellas que cobran una relevancia mayor respecto a la concreción del objetivo primordial. Además, las diferencias se proponen a través de la mirada de las Relaciones Públicas, siendo Wilcox, Cameron y Xifra (2006) quienes las plantean en su publicación *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*.

Si bien se intuye que el lector de este Trabajo es alguien cuyo vínculo con el mundo de las comunicaciones es relativamente estrecho, es menester ofrecer por única vez y de forma sintética la definición de Relaciones Públicas más actual, surgida en manos de la *Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA)* en 2012. Dicha redefinición de la disciplina se concreta a partir de la presentación de tres definiciones elegidas por la PRSA y sometidas a una votación por parte de 1447 profesionales y académicos del

ámbito, llevándose el 46,4% de los votos (Consejo Profesional de Relaciones Públicas, 2012). En Argentina, particularmente, el Consejo Profesional de Relaciones Públicas y sus máximas autoridades disienten con la propuesta de la PRSA, pero no por eso deja de tener validez a efectos de iluminar el presente Trabajo.

La institución que aúna a los profesionales y académicos de América, redefine a las Relaciones Públicas de la siguiente manera: “las Relaciones Públicas son un proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre organizaciones y sus públicos” (Consejo Profesional de Relaciones Públicas, 2012). Más allá de los acuerdos y desacuerdos en torno a este postulado, aquí se la considera una propuesta que a grandes rasgos logra delimitar los alcances de la profesión y nombra de manera general y hasta un tanto tácita a los actores que son los ingredientes para que el proceso estratégico de comunicación construya las relaciones necesarias en pos del objetivo organizacional.

Como bien se dijo, las Relaciones Públicas son, ante todo, un proceso. Esto se refiere a una serie de acciones mancomunadas que implican un resultado. Según John Marston, lo certero es utilizar las siglas IACE:

Fundamentalmente, IACE significa que la actividad de Relaciones Públicas se compone de cuatro elementos clave:

Investigación: ¿cuál es el problema o la situación?

Acción (planificación de un programa): ¿qué se va a hacer al respecto?

Comunicación (ejecución): ¿cómo se informará al público?

Evaluación: ¿se logró llegar al público? ¿Cuál fue el efecto? (Marston, 1963).

En general, los programas de Relaciones Públicas se arman teniendo en consideración la articulación de esos cuatro elementos propuestos por Marston, que no necesariamente se suceden cronológicamente de manera estricta. Sin embargo, el punto referido al cómo se informará al público carece de claridad y se limita a lo que el propio vocablo designa:

informar. Afortunadamente, desde que la disciplina se convirtió de un eje unidireccional a un eje multidireccional asimétrico, los profesionales no solo se limitan a informar sino a comunicar. La diferencia entre ambas palabras es abismal en cuanto a su carga semántica y esa diferenciación es crucial en la disciplina y la transforma drásticamente. El vocablo información (Maestre, 2007) proviene del latín *informatio*, que significa acción de formar o dar forma. El simple retorno al origen de la palabra ofrece un quiebre sustancial con la noción de comunicación. Por otro lado, un filósofo francés de la comunicación de gran trascendencia en estos últimos años, argumenta que: “informar es producir y distribuir lo más libremente posible el mayor número de mensajes. Por ello, no hay información sin libertad de conciencia, opinión y expresión” (Wolton, 2006).

Wolton es claro y conciso al hablar de información, y dicho significado cobra aún mayor identificación si se lo mezcla con la etimología del vocablo. Informar es darle forma a un conjunto de datos, codificarlos para distribuirlos a un destino incierto que solo cobrará identidad cuando se trate de un caso específico. No entran en consideración las respuestas de quienes constituyan el destino, ni mucho menos su calidad de interlocutores.

Por otro lado, la noción de comunicación es más compleja y avanzada; y es de la mano de Wolton que se considera el abordaje más pragmático en relación con el resto de los contenidos de este Trabajo. Para él, la comunicación:

Es, siempre, la relación entre un emisor, un mensaje y un receptor. Comunicar no es solo producir y distribuir información, también es ser sensible a las condiciones en que el receptor la recibe, la acepta, la rechaza, la reacomoda en función de sus posturas filosóficas, políticas y culturales. La comunicación incluye la cuestión del receptor. Por lo tanto, no hay comunicación sin riesgo, el riesgo del encuentro con el otro. Tampoco hay comunicación sin la existencia de individuos libres e iguales. Por ello, está vinculada a la doble lucha de la modernidad y la democracia. La comunicación comienza cuando se comprende que es diferente de la información y la transmisión (Wolton, 2006).

El autor citado posee la particularidad de ahondar en los abismos filosóficos de la comunicación, y es eso lo que atrae la atención e invita a la relación fructífera de nuevos enfoques asociados a los valores actuales. Paradójicamente, existen profesionales de las Relaciones Públicas que aún adoptan una actitud de poder frente a los públicos con los que interactúa, asumiendo un rol alejado del entorno intersubjetivo real en el que se desempeña.

Ergo, el tercer punto del proceso propuesto por Marston debería evitar la designación de información y así abrir la escueta brecha que ella supone. Iluminar la comunicación con la luz cenital de la información es limitarse a un egoísmo regido por el mero acto de informar, careciendo de aplicación en la práctica cotidiana, pasando por alto elementos fundamentales del hecho comunicativo que hoy son centrales para la práctica profesional.

Como se dijo al principio del subcapítulo, la idea rectora del mismo es identificar las diferencias sustanciales entre las principales disciplinas de mayor trascendencia que suelen confundirse con las actividades de las Relaciones Públicas y que, juntas, contribuyen a la concreción del objetivo organizacional. Las disciplinas con las cuales se plantearán diferencias son: la Publicidad y el Marketing; lo que no significa necesariamente que el resto de las disciplinas que convergen en el ámbito organizacional carezcan de importancia. Aquí se opta por considerarlas de mayor relevancia por interactuar y compartir fronteras con las Relaciones Públicas.

Respecto a la Publicidad, suele confundirse erróneamente a las Relaciones Públicas con la *publicity*, y a su vez se percibe cierta confusión entre la *publicity* y la Publicidad. Cabe aclarar que la traducción de *publicity* al español no es Publicidad. Se trata simplemente de un término intraducible (Wilcox et. al., 2006). Lo que sí comparten ambos términos es que utilizan diversos medios de comunicación en la divulgación de cierto mensaje, pero tanto su formato como su contexto consideran una diferenciación. Según los autores de *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*:

La *publicity* aparece como un nuevo artículo o información en los medios de comunicación. El material ha sido preparado por profesionales de las Relaciones Públicas y evaluado por el departamento de relaciones con la prensa. Los periodistas, conocidos como cancerberos o guardabarreras (*gatekeepers*), determinan si el material se utilizará o, simplemente, se tirará a la basura (seleccionan el material informativo) (Wilcox et. al., 2006, p.21).

Los reconocidos autores señalan que la *publicity* es una herramienta propia y específica de las Relaciones Públicas. De hecho, el primer estadio de la profesión está signado por dicha herramienta, que nada tiene que ver con la Publicidad propiamente dicha.

La gran característica diferenciadora de la Publicidad es que refiere a un espacio pagado en un medio de comunicación durante un determinado periodo de difusión, establecido de antemano en contratos formales (Wilcox et. al., 2006). Además, la Publicidad se presenta fundamentalmente en medios de comunicación social, mientras que las Relaciones Públicas lo hacen en una diversidad de medios más amplia y especializada; porque los públicos que conforman el destino son múltiples. Esto es diferente en el caso de las acciones publicitarias, que en mayor medida se dirigen a consumidores de bienes y servicios, dejando de lado el resto de los públicos de la organización (Wilcox et. al., 2006).

Para concluir esta breve aproximación a las diferencias sustanciales de ambas disciplinas: “la Publicidad suele utilizarse como una herramienta de comunicación de las Relaciones Públicas, y la actividad de Relaciones Públicas suele respaldar a las campañas publicitarias” (Wilcox et. al., 2006, p. 21). Es claro como ambas disciplinas conviven dentro de una organización y comparten un núcleo comunicacional que a veces se funde y confunde. Queda aclarada, entonces, la desavenencia fundamental de la Publicidad y las Relaciones Públicas, como así también su íntima relación y cooperación necesaria.

En correspondencia con el Marketing, las disimilitudes con las Relaciones Públicas son más complejas y variadas. En el caso de sus fronteras de accionar, a veces pueden

superponerse y generar confusiones de orden pragmático. Aquí se intenta ofrecer aclaraciones breves que amparen al lector en la lectura de los capítulos posteriores, y así rehuir a confusiones de carácter semántico que nublen el entendimiento.

Según Wilcox et. al., las funciones de ambas asignaturas se solapan porque “tanto las Relaciones Públicas como el Marketing se ocupan de las relaciones de la organización y utilizan técnicas de comunicación análogas para llegar al público” (Wilcox et. al., 2006, p.22). Asimismo, las dos actividades comparten el objetivo de garantizar la supervivencia económica de la organización y su permanencia en el tiempo (Wilcox et. al., 2006, p.22).

Respecto a las diferencias, puede decirse sintéticamente que el Marketing intenta ocuparse de los consumidores y de la venta de productos y servicios. Por otro lado, las Relaciones Públicas se proponen crear y mantener relaciones, configurando un entorno comercial confortable para la organización.

## **2.2 La clave comunicacional**

Una vez allanado el camino donde convergen las disciplinas mencionadas con antecedencia, el hecho de sumergirse en la sustancia de las Relaciones Públicas y sus procesos de comunicación es el orden a seguir a efectos de alcanzar los objetivos del autor.

En esta sección se sugiere una estructura que sostiene a la comunicación en general, como se la vio en el subcapítulo anterior. El punto de partida es la definición de Wolton, quien manifiesta que comunicar:

Es, siempre, la relación entre un emisor, un mensaje y un receptor. Comunicar no es solo producir y distribuir información, también es ser sensible a las condiciones en que el receptor la recibe, la acepta, la rechaza, la reacomoda en función de sus posturas filosóficas, políticas y culturales. La comunicación incluye la cuestión del receptor. Por lo tanto, no hay comunicación sin riesgo, el riesgo del encuentro con el otro. Tampoco hay comunicación sin la existencia de individuos libres e iguales. Por ello, está vinculada a la doble lucha de la modernidad y la democracia. La comunicación comienza cuando se comprende que es diferente de la información y la transmisión (Wolton, 2006).



Si bien aquí el propósito no es penetrar en el aspecto filosófico de la comunicación, sí se utiliza como trasfondo y cimiento que sostiene la articulación de los conceptos. Es imposible pasar por alto las grandes transformaciones que se observaron respecto a la noción de comunicación y su eje central a lo largo de los siglos, ya que su relevancia para el entendimiento actual de los procesos comunicativos es clave. Dominique Wolton ilustra de forma sencilla y clara ese extenso recorrido a través de cinco siglos de evolución:

Durante siglos, del XVII al XX, y no sólo en el orden político, sino también en el orden social, cultural, religioso y estético, la cuestión no fue “el otro”, sino la conquista, difícil, del sujeto y de su libertad de expresión. Tener derecho a pensar y decir. Obtener la libertad de opinión y de palabra. Todo ello es hoy tan natural que se olvida, salvo cuando se viaja a lugares donde hay dictaduras, cuán difíciles fueron esos logros” (Wolton, 2006).

Con esta breve introducción del filósofo francés referida a la comunicación, puede advertirse que durante muchos años la importancia de la comunicación como un concepto democrático estuvo privada a la ciudadanía del mundo. Entre 1600 y 1900, la cuestión que giraba en torno a la comunicación fue básicamente la adquisición de derechos de libertad. Los sucesos trascendentes ocurridos en ese periodo fueron los artesanos que dieron forma a una serie de derechos ocultos y rechazados a lo largo de tantos años de monarquías absolutistas en lo que hoy se denominan países centrales, tales como Francia, España, Italia y el resto de la Comunidad Económica Europea. La Revolución Francesa de 1789 es uno de los hechos que dieron el puntapié hacia los grandes avances en los derechos ciudadanos, gracias a la descentralización del poder monárquico y la implementación gradual de un sistema democrático que lentamente va a ir expandiéndose en ambos hemisferios. A eso se refiere Wolton cuando dice que se suele olvidar naturalmente la dificultad que supusieron esos avances.

Sin restar importancia y acompañando a Wolton en su argumentación, se deja de lado todo el bagaje histórico que supone el concepto actual de comunicación; para hacer foco sobre qué cuestión rige los hechos comunicativos de hoy. Según el filósofo:

En el siglo XXI, el problema principal vuelve a ser la cuestión del otro. ¿Cómo convivir con ese otro, mi semejante, en mi vida privada, pública, en la sociedad, el Estado – nación, el mundo? ¿Cómo convivir con ese otro visible y del que tantas cosas me separan? ¿Cómo convivir, es decir, cómo tener en cuenta su existencia, su identidad, su alteridad? Convivir es el precio que ha de pagarse por un mundo más pequeño, atravesado por técnicas sofisticadas, individualizadas, interactivas y personalizadas. El otro está allí, visible, omnipresente, pero diferente. (...). Comunicar es descubrir la incomunicación, la alteridad radical y la obligación de organizar la convivencia (Wolton, 2006).

Puede vislumbrarse cómo para Wolton la comunicación es un concepto ante todo democrático y humanista, que se encuentra en el mismo nivel que los de igualdad, fraternidad y libertad (Wolton, 2006). Por eso se dijo que la evolución de las cuestiones vinculadas a la comunicación encuentra su apogeo a partir de la Revolución Francesa.

Pensará el lector que este aspecto de la comunicación es solo aplicable al intercambio de mensajes entre individuos. Pero no, este abordaje es tan consistente y válido que permite articularse con procesos comunicativos donde no necesariamente sean dos individuos los que se expresan. En este caso deben interesar únicamente los procesos comunicativos que se involucran en una organización, tanto a nivel interno como externo, sea con individuos o sea con otras organizaciones, incluso el Estado. De esa manera se soslaya la posibilidad de desviarse temáticamente.

¿Por qué deben importar sólo los procesos comunicativos que se enredan puertas adentro y fuera de una organización? Porque el mundo de las comunicaciones es tan vasto que requeriría un desarrollo mucho más profundo y extenso que no es trascendental a efectos del Trabajo. Se toma una pequeña porción de la comunicación, y esa es la que trae a colación a las Relaciones Públicas.

La disciplina mencionada es propia de las ciencias de la comunicación, y es su deber atenerse a los cambios dados en los conceptos que rigen su accionar. Atrás quedó el estadio de *publicity*, considerado unidireccional. Pasando por dos estadios más, se arriba al actual: multidireccional asimétrico. Ya no es la organización la que produce los mensajes y simplemente los codifica para transmitirlos a los diferentes públicos, sino que todos ellos poseen la capacidad y legitimidad de dirigir un mensaje a la misma organización o hacerlo de manera horizontal al resto de los integrantes del público. Más adelante se presentará el concepto de *stakeholder*, considerado importante por parte de los estudiosos sociales; y que no puede dejarse de lado a la hora de democratizar la comunicación.

Es imprescindible otorgar un marco a los diversos procedimientos comunicativos que conviven cotidianamente dentro y fuera de una organización. Ese es el motivo por el cual se escogen dos modelos de comunicación para dilucidar aquellas piezas que conforman el proceso en cuestión. En esta etapa inicial del Proyecto de Graduación se proponen los modelos que a continuación se desarrollan, pero es necesario aclarar que luego se profundizará sobre un modelo que paulatinamente comienza a remplazarlos. Para las comunicaciones dadas a nivel interno de la organización, se toman a los modelos psicosociológicos de comunicación propuestos por los franceses Anzieu y Martin. Quienes compilan acertadamente los conceptos de estos autores son Edmond Marc y Dominique Picard en su obra *La interacción social*. Según ellos, este tipo de modelos:

Proponen un esquema que abarca el campo de conciencia de los “que hablan” y señala los filtros sucesivos que se interponen entre la intención del “hablante” y la recepción del “hablado”. Este muestra también que la respuesta a los estímulos que constituye el mensaje del “que habla” puede tomar dos vías: la de una respuesta verbal directa, o la indirecta de una acción (Marc y Picard, 1992, p.28).

La definición de esquema propuesta por Anzieu Martin y sintetizada por Marc y Picard es un tanto limitada si solo se habla de un sistema que filtros que se interponen a las

intenciones comunicativas. Hay que insistir sobre los elementos que componen ese sistema de filtros y por qué es importante en las comunicaciones internas.

En primer lugar, las comunicaciones internas estiman este modelo de comunicación porque es más simple profundizar sobre los aspectos psicosociológicos de los integrantes de la organización que de los públicos externos, cuyos factores son menos perceptibles y difíciles de identificar. Cabe aclarar que el prefijo psico se refiere a las cuestiones psicológicas individuales del sujeto, y socio a los elementos pertenecientes al ámbito social que afectan de algún modo su conducta; su manera de comunicarse. Son tres los elementos importantes que conviven en estos modelos, permitiendo identificar las cuestiones que filtran o generan distorsión en la interpretación de los mensajes.

El primer elemento es la personalidad de los participantes (Marc y Picard, 1992, p.28), que se caracteriza por la historia personal, su estado afectivo, su sistema de motivaciones, un marco de referencia, su nivel cultural e intelectual, el status y el rol; y aquellos elementos psicosociales que determinan la forma de ser de un individuo. También, estos componentes de la personalidad psicosocial se vinculan a todos los factores biopsicológicos como el sexo y la edad. Obviamente, estos elementos impactan sobre la comunicación, definiendo qué tipos de comunicación serán válidos y qué tipos no lo serán.

El segundo elemento es la situación común, ya que la comunicación se hace posible en el seno de una situación definida. No depende de un espacio físico o temporal, sino que también se determina por: “los fines que los participantes fijan (informarse, convencer, rivalizar, seducir, amenazar, reconfortar, distraer...), fines que influyen en el contenido y estilo de la comunicación, es decir, su necesidad o rechazo” (Marc y Picard, 1992, p.29). La situación también designa el marco y las circunstancias donde se desenvuelve la interacción comunicativa. Pero el marco no es un entorno neutro sino que está muy

marcado por la cultura influyente en el proceso de comunicación (Marc y Picard, 1992).

Según los autores, el marco se configura de la siguiente manera:

La escena: aquí juegan los participantes, es el escenario que impulsa la relación comunicativa.

Contexto institucional: determina el status y el rol de los que interactúan y las relaciones que se dan entre ellos. Se rigen por las obligaciones que ellas mismas suponen.

Rituales: son propios de cada cultura. Proponen un sistema convencional de reglas para las interacciones sociales.

Concluyendo, todos los elementos constitutivos del marco referencial estructuran el proceso de comunicación y le otorga ciertas características específicas (Marc y Picard, 1992).

En tercer y último lugar se encuentra el elemento de significación, que no por ser último es menos importante. Los participantes no comunican cierta cantidad de información sino que a su vez intercambian significaciones. Marc y Picard argumentan que:

Las personas comunican mejor cuando se sitúan en el mismo universo simbólico y tienen los mismos marcos de referencia. Al mismo tiempo, este universo simbólico y el sistema de valores propios de cada uno, desempeña un rol de "filtro" (que conlleva una recepción selectiva de la comunicación) y ejerce un efecto inconsciente de "halo" (constituido por la resonancia simbólica despertada en el espíritu del interlocutor por la significación de lo que emite o recibe y que desencadena una cadena asociativa) (Marc y Picard, 1992, p.29).

Como puede observarse, los autores destacan la importancia del efecto del halo. Aquí también se resalta la pertinencia del halo en las interacciones comunicativas puestas adentro de la organización. ¿Por qué? Porque en ella habita un entorno cultural determinado que se construye por sus integrantes. Por lo tanto deberán compartir un sistema de valores y un universo simbólico, sorteando la mayor cuota de filtros. Librarse de la mayor cantidad de filtros permitirá una comunicación eficiente y con menos distorsiones semánticas. Esto desencadenará en una convivencia de mayor armonía y consenso en la organización.

En cuanto a los procesos comunicativos desempeñados fuera de la organización (esto es donde no participan integrantes de la misma), se seleccionan los modelos interlocutivos de comunicación para iluminar la dinámica de los mismos. Este tipo de modelos supone una complejidad mayor a los anteriormente mencionados e intentan destacar la dimensión convencional e interactiva de la comunicación (Marc y Picard, 1992). Como la designación lo indica, los modelos interlocutivos introducen el concepto de interlocución, ubicándolo como eje reflexivo, y a su vez ven atravesada su implementación por el encuentro entre la psicología social y la lingüística pragmática.

Los referentes que acuñan a los modelos interlocutivos de comunicación son los franceses Jacques y Charaudeau, quienes señalan que “los interlocutores están atrapados en una actividad de cooperación verbal donde son inseparables” (Marc y Picard, 1992, p.34). Es decir, que cada enunciación se apoya sobre la enunciación del otro participante, y por eso se dice que el hecho comunicativo es una actividad conjunta.

Del concepto de interlocución (Marc y Picard, 1992) derivan los conceptos de locutor y aquel al que se habla. Además del locutor (o hablante) y aquel al que se habla, existe un tercer integrante en el proceso de interlocución: el delocutor, quien es el testigo del proceso de comunicación y que cobra cierta relevancia a tener en cuenta. ¿Por qué? Porque podría tratarse de un observador que en cierta medida vigila el accionar de la organización y cómo desarrolla sus comunicaciones. Podría tratarse de instituciones que conforman el marco regulatorio del ámbito organizacional, tan pertinente en el desarrollo de este Trabajo.

En síntesis, y catapultado por las argumentaciones de Marc y Picard en *La interacción social*, “la interlocución aparece así como el proceso fundamental donde se fundan, a la vez, la identidad de los interlocutores, los significados que comparten y la comunicación” (Marc y Picard, 1992, p.35). Y para que todos los elementos que se definieron en la interlocución cobren vida, es menester la existencia de un contrato de comunicación

implícito. En el caso de los públicos puertas afuera de la organización, la noción de contrato es mucho más importante que en el caso de los públicos internos. Esto se debe a que, por ejemplo, los empleados de la organización entablan un contrato escrito legal para vincularse con la organización, y eso sirve para mantener estables ciertos comportamientos de ambas partes constituyentes. Esto no sucede en todos los casos con los públicos externos, con salvedad de aquellas organizaciones cuya oferta central se basa en la prestación de servicios, y la necesidad de un contrato escrito es obligatoria. Pero salvando estos casos, cuando de comunicación se trata, la existencia de un contrato de comunicación tácito con los públicos externos se configura como elemento destacable. Según los autores, este contrato evoca ciertos principios que son los siguientes:

El principio de pertenencia que permite a los individuos reconocerse como interlocutores potenciales. El principio de contra actualización que marca el paso de una situación potencialmente comunicativa a una comunicación real y efectiva. El principio de reciprocidad que marca el reconocimiento del otro como interlocutor efectivo. El principio de influencia que remite al hecho de que todo intercambio comunicativo es portador de un juego en el que cada interlocutor busca asegurarse el dominio compitiendo con su pareja. (Marc y Picard, 1992, p.36).

Cabe aclarar que las reglas evocadas anteriormente son discursivas y situacionales. Entonces, se arriba a la conclusión de que la organización y sus públicos externos deben entablar un contrato de comunicación que en la gran mayoría de los casos se presupone, pero cuya condición inicial responde a identificarse ambos sujetos como interlocutores válidos. Claramente, el hecho de que los públicos validen el discurso organizacional es de vital importancia. A partir de entonces, la influencia comenzará a inmiscuirse en el hecho relacional; pero siempre sostenido por una comunicación signada por el valor al que remite Wolton y que es indispensable en la actualidad: la cuestión del otro, cimentado en la democratización de la comunicación.

### **2.3 Comunicación estratégica vs. Comunicación integrada de Marketing**

Realizadas ya las aclaraciones necesarias para librarse de potenciales desviaciones de interpretación, este episodio se hace con el derecho a vincular las Relaciones Públicas con la gestión estratégica de la organización.

En estos últimos años, mucho se ha hablado sobre comunicaciones integradas de Marketing como una propuesta básica que advierte la necesidad de integrar distintas técnicas tales como las Relaciones Públicas, la promoción y la Publicidad para que sirvan a los objetivos de Marketing (Scheinson, 2010). El autor del presente Trabajo difiere sobre la definición que implica la comunicación integrada de Marketing y adhiere al planteamiento acuñado por Daniel Scheinson en la década de los años ochenta. Dicho planteamiento se denomina Comunicación Estratégica, y va más allá que el planteamiento integrador anteriormente nombrado. Scheinson sostiene que:

No hay que limitarse solo a integrar los diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de los productos y las marcas. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica (Scheinson, 2010, p.18).

El objetivo de la comunicación estratégica procura establecer una estrategia global que articule todas las comunicaciones de orden táctico y gestionarlas como un sistema integrado cuyos pilares sean la coherencia y la sinergia (Scheinson, 2010).

Por lo tanto, se reivindica a la comunicación estratégica como un elemento del marco teórico que sirve a efectos de este Proyecto, evitando que el lector asocie únicamente la comunicación con cuestiones referidas al Marketing. En las organizaciones actuales es necesario el certero entendimiento de que la comunicación a nivel general no debe tomarse de manera aislada y separada del resto de las acciones del *management* que se enmarcan en una estrategia corporativa. Si bien mucho se ha hablado sobre integrar el aspecto comunicacional al de la gestión estratégica, son muchas las organizaciones que



no logran comprender la importancia de dicha integración y los beneficios que ello implica; no solo para la organización, sino también para los públicos involucrados en la actividad del negocio y los afectados por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **2.4 ¿Relaciones con públicos o *stakeholders*?**

Es de suma necesidad diferenciar los conceptos de público y *stakeholder*. ¿Por qué? Porque no significan lo mismo, y sucede con frecuencia una asociación sustitutiva de ambos términos, no solo en el ámbito académico, sino también en el de la práctica profesional. Se trata, sencillamente, de perspectivas diferentes. El objetivo no es ahondar en estos conceptos, pero sí diferenciarlos sustancialmente y vincular los aspectos que convergen y suman al objetivo de este Trabajo.

Una síntesis similar a la que aquí se quiere alcanzar (respecto a esos conceptos) la realiza Míguez González en su artículo *Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco de las Relaciones Públicas*, resumiendo las aproximaciones. Respecto al concepto de público utilizado en el ámbito de las Relaciones Públicas, argumenta que:

Se puede concluir que la mayoría de los enunciados hacen referencia al público como un colectivo concreto, es decir, como un grupo limitado y con unas características establecidas, ya sean determinadas por quien lo define, por el asunto o interés común que motiva su formación o derivadas de su relación con la entidad promotora de las Relaciones Públicas (2007, p.185).

Una de las definiciones de público con mayor acepción es la de James E. Grunig, quien considera que el público es situacional y depende de situaciones que motivan su configuración (Míguez González, 2007).

Cualquiera de las dos perspectivas abordadas con antelación es viable, pero ambas son útiles en determinados momentos. En palabras de Míguez González:

La identificación de los públicos como colectivos permanentes sirve para preparar diferentes tipos de programas de carácter habitual para unos destinatarios con unas características más o menos comunes. Y la identificación de los públicos en función de problemas o situaciones específicas, mucho más precisa, ayuda a diseñar estrategias de Relaciones Públicas más efectivas para casos concretos (2007, p.185).

A partir de estas distinciones, puede tomarse una interrelación entre ambas definiciones y hacerlas convivir a la hora de trazar estrategias específicas. Pero eso aquí no es relevante. Lo concerniente es resaltar cuál va a tomarse como válido a efectos del Trabajo, y se considera pertinente la perspectiva situacional de Grunig. Es constructiva en pos del Trabajo, pero no determinante ni mucho menos excluyente.

La noción de mayor interés es la de *stakeholder*. El concepto se adentró en la disciplina de las Relaciones Públicas en los años noventa, y esa introducción responde, según Jordi Xifra (2007), a “un cambio de rumbo en el estudio de las Relaciones Públicas, que paulatinamente han pasado de entenderse desde una dimensión persuasiva a analizarse desde un ángulo estratégico-corporativo”. Cabe aclarar que el concepto de *stakeholder* no es el mismo que el de público. A continuación se define y explica por qué.

La idea de *stakeholding* es bastante antigua, definida como *to have a stake in something* (Clarke, 1997). *Stake* significa poseer un interés en algo que el individuo desea, que le puede ser dado o denegado. Clarke define a los *stakeholders* como “aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer” (Míguez González, 2007, p.186). Por otro lado, circula una definición que tal vez tenga mayor legitimidad, por ser acuñada por el primer autor en extender la perspectiva de los *stakeholders*: Freeman. Dicha perspectiva estaba “encaminada a la búsqueda de cambios proactivos en el modo de operar con el entorno desde el mundo de los negocios” (Míguez González, 2007, p.186). Edward Freeman define al *stakeholder* “como un grupo o individuo que puede tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por ésta” (Freeman, 1984).

Como el término circula en la disciplina desde la década de los años ochenta, es lógica la convivencia simultánea de abordajes por parte de otros distinguidos académicos de las Relaciones Públicas, tomando elementos de Freeman pero nutriendo la definición con otras teorías. Por eso, es menester destacar los aportes de Cutlip, Center y Broom en el anclaje práctico de los *stakeholders*, íntimamente ligado con la teoría de los sistemas de las organizaciones. Los autores mencionados lo definen así: “los *stakeholders* son personas que pertenecen al mismo sistema de una organización. Están en relación de interdependencia con la organización, lo que implica que todo lo que saben, sienten o hacen tiene impacto en la organización, y viceversa” (Cutlip, Center, Broom, 2001).

Se concluye, a raíz de todo lo previamente citado, que en este Proyecto de Graduación se permite la convivencia de las perspectivas de los públicos y los *stakeholders*, ya que si bien se trata de conceptos diferentes, los mismos no son excluyentes entre sí y pueden convivir armoniosamente en el trazado de estrategias de comunicación. Además, se destaca que el concepto de *stakeholder* posee una ligación más íntima con el modelo de comunicación onto – relacional, cuya explicación se reserva a los capítulos posteriores.

## Capítulo 3

### Relaciones Públicas y sustentabilidad organizacional

En esta sección se busca relacionar íntimamente a las Relaciones Públicas y la sustentabilidad organizacional. Si bien en el primer capítulo se logró una aproximación de ambos conceptos, ésta se hizo desde una perspectiva más pragmática. Aquí se hace desde un punto de vista estrictamente teórico.

#### 3.1 Definiciones indefinidas

Sabrán el lector que la inspiración esencial que dispara este Proyecto de Graduación es el artículo de Juan Iramain que se publica en el *Cuaderno 28* del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Iramain se plantea la definición descriptiva acuñada por la PRSA en 1988 (la definición desarrollada en el primer capítulo es una innovación reciente de la que aquí se expresa), considerándola incompleta ya que para él: “la mayoría de los autores que citan la frase entienden que no se trata propiamente de una definición (no fue enunciada con ese propósito), pero la admiten como apropiada para describir el núcleo duro de las Relaciones Públicas como actividad profesional” (Iramain, 2009, p.84). La definición en cuestión, que surge de una reunión de la PRSA en 1988, es específicamente la siguiente: las Relaciones Públicas ayudan a la organización y sus públicos a adaptarse mutuamente.

A partir del enunciado de la PRSA, dicho autor intenta sumergirse en los parámetros propios del pensamiento ilustrado y la lógica aristotélica para delimitar lo más detalladamente posible el campo de acción de la disciplina y el resto de los elementos que la componen. ¿Cómo lo hace? A partir de un renombrado filósofo griego, lo explica así:

Aristóteles pensaba que el mundo físico podría explicarse acabadamente con un esquema teórico basado en cuatro causas: la causa material (de qué está hecha la cosa), la causa formal (cómo está hecha), la causa eficiente (por quién está hecha) y la causa final (para qué está hecha) (Aristóteles, 1996).

Sin embargo, Iramain objeta que el enfoque limitado a la causa material (el qué) y la causa formal (el cómo):

Tiene como consecuencia natural la generación de definiciones extensas y enumerativas porque los autores que adoptan este punto de vista procuran no dejar fuera de la fórmula nada que remotamente involucre a las relaciones públicas. (...). Este tipo de enunciados, si bien cumplen fines descriptivos, no resultan del todo rigurosos desde el punto de vista teórico en la medida en que excluyen la causa final, ese decir, para qué o con qué objetivos se llevan a cabo todas esas acciones. (Iramain, 2009, p.85).

No por nada se hace esta distinción, dejando a la vista que las definiciones enumerativas o descriptivas suelen dejar sin mencionar (en la gran mayoría de los casos) varios aspectos de la profesión. Es relevante aclarar que se coincide absolutamente con la posición del autor mencionado, ya que la misma constituye el punto de partida del presente Proyecto de Graduación.

### **3.2 La solución aristotélica**

Lo que se propone a partir de la explicitación previa es un cambio radical en el enfoque que se utiliza para la elaboración de una definición que contemple y logre completar todo el esquema aristotélico. A continuación se hace una enumeración de temas afectados por las Relaciones Públicas, que peca de no ser lo suficientemente exhaustivo, pero contribuye a la explicación de lo que aquí concierne.

Algunos temas que involucran a la disciplina son: relaciones con los medios de comunicación, relaciones con el gobierno, relaciones con instituciones del tercer sector, relaciones con entidades que aúnen diversos sectores de actividad, y cualquier institución que pueda vincularse con la organización. Otros temas se vinculan a programas de

responsabilidad social corporativa (RSE) y los relacionados al *issues management* y manejo de crisis. En lo relativo a empresas, los temas que se incluyen tienen que ver concretamente con la gestión vincular de *shareholders* (accionistas), futuros inversores, clientes y consumidores, organizaciones de la competencia, etc. Para concluir y completar esta síntesis, todos los temas relacionados con los grupos de interés que afectan de una u otra manera los objetivos corporativos (Iramain, 2009).

Todos los temas que anteceden constituyen una amplia gama que asimismo deja de lado una gran variedad de temas. Ergo, y concordando con el autor, las definiciones disciplinares cuya profundidad descriptiva constituye su eje central, pecan de egoístas al seleccionar solo una aparente elite de actividades.

Puede observarse que el punteo de asuntos que se cobijan bajo el ala del departamento de Relaciones Públicas coincide con la causa eficiente (el cómo), con la causa material (el qué o de qué) y, sobre todo, con la causa formal (el cómo) de la disciplina (Iramain, 2009). Manteniendo y considerando el esquema aristotélico previamente enunciado, la causa final (el para qué) de todos esos temas que entran dentro del marco referencial de las Relaciones Públicas. Esto lo declara el mismo autor que aquí es eje rector, proponiendo que la consideración del objetivo que persiguen las acciones de Relaciones Públicas supone una novedad conceptual con implicancias prácticas de gran utilidad para el desarrollo de nuevas teorías (Iramain, 2006).

Ahora bien, si se persigue específicamente a la causa formal (finalidad) de las Relaciones Públicas, en una primera aproximación aparenta ser muy amplia, e incluiría un extenso punteo; corriéndose el riesgo de ser incompleto y dejar por fuera alguna finalidad importante (Iramain, 2009).

Es necesario aclarar, al final de este apartado, que además del objetivo de las Relaciones Públicas que se ancló en todo este capítulo, ellas realizan acciones en función del objetivo organizacional. ¿Qué sentido tendría realizar acciones estratégicas en función

de la nada? Ninguno. Por eso, el objetivo corporativo es de vital relevancia para la sustentabilidad organizacional ofrecida por la disciplina.

### **3.3 Opinión pública en clave relacional**

He aquí uno de los pilares de la sustentabilidad organizacional: la opinión pública. Este controvertido concepto se constituye como un elemento importante en este Trabajo, pero recorrer todas sus aristas sería poco fructífero a efectos del objetivo primordial. No se pretende hacer aquí un relevamiento histórico de la opinión pública, sino que solo se hace referencia a los aspectos centrales que construyen la doctrina del término, a fines de comprender la principal función del mismo en las interpretaciones modernas plasmadas en las sociedades actuales.

Antes de vincular a la opinión pública con las Relaciones Públicas, se procede a un breve encuadre histórico que ancle las cuestiones esenciales. En el primer capítulo del libro *Opinión pública y comunicación política*, Muñoz Alonso, Monzón, Rospir y Dader (1992) hacen un recorrido completo sobre los orígenes del término, posicionándolo en primera instancia como un “típico producto del universo intelectual de la Ilustración” (Muñoz Alonso et. al., 1992). Lo indispensable aquí es discernir entre la construcción de teorías específicas acerca de la opinión pública y cuándo aparece como fenómeno en la sociedad. Muñoz Alonso sostiene que:

En cuanto a fenómeno que supone unos determinados comportamientos colectivos, una determinada actitud respecto a quienes ejercen el poder, la opinión pública, aun sin denominarse así, es prácticamente tan vieja como la sociedad humana. La historia nos muestra una y otra vez cómo quienes han ejercido el poder han tenido siempre presente el juicio y las reacciones que sus medidas de gobierno merecían por parte de sus súbditos (Muñoz Alonso et. al, 1992, p.23).

Respecto a la Edad Antigua, Phillips Davison (1968) trae a colación algunas referencias a la opinión pública, particularmente en acciones destinadas al intento de cambio en la opinión de las personas; en naciendo civilizaciones como la de los asirios y babilonios, y

también en la época de los profetas bíblicos de Israel. Puede tomarse a los intentos de cambio en la opinión popular de estos años como la prehistoria de la persuasión (Muñoz Alonso et. al, 1992). Avanzando unos cuantos años en la historia de la civilización, conviene focalizarse en los griegos como los conscientemente interesados en la creación de consensos. Surge aquí la diferenciación fundamental entre la *doxa* griega y la *areté*. La *doxa* (opinión) alude a un conocimiento vago, carente de seguridad, predispuesto al error, sin mayor cimientto que las meras apariencias, mientras que la *areté* insinúa nada más y nada menos que la verdad misma, apoyada sobre un conocimiento firme. Esta distinción es propia de la época de Platón, y desde entonces se implanta una perspectiva peyorativa del concepto de opinión pública.

Por otro lado, Roma es otro sitio donde pueden encontrarse referencias al término que aquí interesa. Phillips Davison (1968) en su artículo *Public Opinion* asegura que ya en esa época puede observarse una amplia difusión de noticias, y lo expresa a través de una respuesta de Celio a Cicerón, donde éste solicitaba se le informe mediante una carta si ocurría algo importante en Roma durante su viaje a Cilicia en el 51 a.C. Su remitente le escribía: “si ocurriera algo importante de naturaleza política (...) te describiré diligentemente su origen, la opinión general sobre ello, así como las perspectivas de acción futura que se abran” (Muñoz Alonso et. al., 1990. p.25). Es factible basarse en teorías propias de Cicerón, donde se realiza una distinción entre *ius publicum* e *ius privatum*, estableciendo la existencia de dos ámbitos separados que conviven. Es notable, también, cómo personajes del medioevo, tales como Santo Tomás de Aquino, recurren a esta incipiente distinción sin ser plenamente conscientes de las bases que estaban sentando para el desarrollo de conceptos tan significativos como el de opinión pública. Si bien en el texto El Pensamiento de Santo Tomás en *Brevarios* se refiere explícitamente a la profundización filosófica del pensador medieval sobre moral y sociedad, es viable tomar algunos elementos que desde entonces servirán para distinguir las nociones de lo público y lo privado. El autor del brevario postula que:



Santo Tomás establece una distinción entre el acto interior y el acto exterior. Desde luego, si estamos hablando de actos humanos en sentido técnico, no puede haber un acto exterior sin uno interior; pues el acto humano se define por referencia a la voluntad. En todo acto humano la voluntad se dirige hacia un fin aprehendido por la razón. Por ello, en todo acto humano debe haber un acto interior de voluntad. Pero bien puede haber un acto interior sin lo que ordinariamente se reconocería como el acto exterior correspondiente (Copleston, 1969, p.221).

Resulta interesante interpretar las cuestiones propuestas por Santo Tomás como una primera aproximación sobre lo público y lo privado. Partiendo desde los actos humanos, el filósofo argumenta que existe un acto interior de voluntad, de intención; y es esta la distinción fundamental que aquí se quiere resaltar. Este acto interior corresponde al ámbito de lo privado, en este caso del ser humano, y luego trasladado al resto de los estratos sociales. El acto exterior, por otro lado, se refiere a lo público, a la acción concreta plasmada en la intersubjetividad social donde acciona el individuo. Es, a partir de estas concepciones que las diferencias entre lo público y lo privado empiezan a adoptar una morfología de vital importancia para las teorizaciones sobre opinión pública.

Por otro lado, y pasando por encima de varios siglos, Jürgen Habermas argumenta lo siguiente sobre las nociones de lo público y lo privado: “se trata de categorías de origen griego que nos han sido transmitidas con impronta romana” (1989). Independientemente del origen de la distinción entre un ámbito público y uno privado, lo pertinente es entender que la *res pública* “supone la delimitación de un ámbito específico, caracterizado precisamente por la publicidad, en cuyo seno se emiten opiniones públicas” (Muñoz Alonso et. al., 1992. p.25). El autor de este Proyecto de Graduación considera importante la aclaración sobre el abordaje que hace Habermas sobre la publicidad burguesa. Debe tomarse como un teórico más que contribuye ampliamente a la construcción del concepto de opinión pública, teniendo conocimiento sobre el bagaje ideológico del filósofo alemán. Cabe aclarar que su perspectiva es netamente neo-marxista, con obvias inclinaciones de izquierda; lo cual suma al análisis en cuestión pero no lo define ni lo delimita. Aquí, en

este Trabajo, uno de los objetivos es crear una convivencia teórica tanto de perspectivas conservadoras como de perspectivas críticas.

En contra partida a Roma, los germanos insertan un concepto de ley cuyo vínculo con el pueblo es estrecho. Esto sucede en los inicios de la Edad Media, y puede visualizarse que el consentimiento popular está relacionado con el posterior concepto moderno de opinión pública. Esta vinculación resalta al pueblo como el factor primordial que legitima la ley.

Según Phillips Davison, otros fenómenos íntimamente ligados a la opinión pública pueden verse en el periodo medieval, y lo fundamenta así:

En las elites religiosas, intelectuales y políticas: las disputas religiosas, la lucha entre los papas y el Sacro Imperio Romano y las ambiciones dinásticas de los príncipes implicaban esfuerzos para persuadir, lograr seguidores y alinear las opiniones de los que contaban (1968).

En esta era, caracterizada por una sociedad estamental regida por monarcas y señores feudales, existía una institución que ostentaba un poder prácticamente absoluto: la Iglesia Católica. Dicha institución era la rectora de las líneas de poder que trazaban los reyes (a partir del poder temporal de la Iglesia otorgado por Constantino), estableciendo una especie de opinión pública cercenada por el autoritarismo y los ideales cristianos. Aún no existía la libertad de expresión ni los fundamentos democráticos que nacerían muchos años después, permitiendo una gran apertura en la definición del concepto de opinión pública.

También es destacable el rol de los juglares, quienes demuestran la presencia de una naciente propaganda, fenómeno clave en el análisis de la opinión pública a través de las Relaciones Públicas.

Volviendo al filósofo medieval previamente citado, se destacan algunas aproximaciones respecto a la importancia de las opiniones del pueblo, cómo bien cita Muñoz Alonso et. al:

Santo Tomás de Aquino también hace aportaciones en esta línea, ya que afirma que cuando el poder del gobernante deriva del pueblo (*status popularis*), éste puede imponerle el cumplimiento de las condiciones con arreglo a las cuales les ha concedido la autoridad (1992, p.26).

Cabe destacar que lo que hace el filósofo cristiano es “recuperar la concepción aristotélica del ciudadano (*cives*) que, por eso mismo, deja de ser súbdito (*subjetum, subditus*)” (Muñoz Alonso et. al., 1992, p.26). Este aporte es muy significativo a pesar de ser aún inexistente cualquier teorización sobre los fenómenos de la opinión pública. Era, apenas, un acercamiento a lo que años más adelante Maquiavelo referiría en su obra cumbre: *El Príncipe*.

Hablar de Nicolás Maquiavelo es adentrarse en los inicios de la ciencia política como tal, es toparse con el principal referente en pos de un Estado secularizado. En rigor, Maquiavelo “acuña el concepto de Estado moderno, plenamente secularizado, indiferente a la moral, convertido en un fin en sí mismo y formando con los otros Estados un pluriverso que sustituye al universo cristiano medieval” (Muñoz Alonso et. al., 1992, p28). He aquí, entonces, un quiebre fundamental en la concepción sobre las maneras de gobernar. No solo por la idea de Estado moderno, si no por la inevitable pérdida de poder por parte de la Iglesia Católica. Aun así, la institución seguirá luchando incansablemente por un lugar en las altas cúpulas dirigentes de los países occidentales.

En esta etapa comienza a configurarse un escenario donde la obtención de poder se logra, en gran medida, a través de las opiniones y, sobre todo, la imagen del gobernante. Básicamente, la obra del afamado florentino es un manual que el príncipe debe seguir rigurosamente para mantener su reino y lograr sus fines. El aporte mas significativo que hace Maquiavelo a efectos de este trabajo es la idea de reputación, que “tiene mucho que ver con la opinión pública moderna y puede considerarse un claro precedente de la misma” (Muñoz et. al., 1992, p.29).

Sin embargo, la Iglesia Católica no cedería terreno tan fácilmente, y lo manifestaría claramente a través de las Inquisiciones Romanas y las violentas luchas contra la Reforma. Ese movimiento comandado por Calvino y Lutero fue producto de las grandes transformaciones dadas en el Renacimiento, donde el centro en el individuo y la razón darán una legitimación a las perspectivas racionales que en el medioevo eran desechadas bajo el ojo del autoritarismo dogmático (Muñoz Alonso et. al., 1992). Con el surgimiento de la idea de tolerancia, se implanta el germen del pluralismo, catapultado posteriormente por la Ilustración, haciéndose posible la aparición, en sentido estricto, de una opinión pública. Puede observarse cómo la idea de libertad de opinión empieza a ser el caldo de cultivo para las teorizaciones sobre el concepto que aquí concierne. Asimismo, el ideal de libertad de expresión tal como hoy se lo conoce, verá la luz mucho tiempo después.

No puede dejarse de lado la revolucionaria aparición de la imprenta de tipos móviles de Gutenberg. Al margen del crisol de transformaciones que supone esta invención, lo que aquí interesa es la facilitación que promueve el libro impreso en la formación de criterios individuales y opiniones (Muñoz Alonso et. al., 1992). Para tener apenas una noción de la revolución que supone la aparición de la imprenta de tipos móviles, es menester remitirse a la clasificación de las eras de la civilización que realiza McLuhan y que Sempere re ordena en su obra *La Galaxia McLuhan*. Sin ir más lejos, el autor de la obra mencionada afirma que “la Era Alfabética está determinada por dos hitos tecnológicos: la invención del alfabeto fonético y la de la imprenta de tipos móviles” (Sempere, 1975, p.101). Aquí se ve expresada sustancialmente la relevancia de este invento revolucionario y los cambios que ello supuso, sobre todo en la concepción del mundo y en las esferas socio-políticas. Sempere afirma que gracias a la imprenta de tipos móviles, “el espacio y el tiempo, antes múltiple, esférico, confuso, se hicieron uniformes y analizables, en función de la diáfana racionalidad proporcionada por la escritura” (1975, p.103). Este cambio esbozado por el autor es más que drástico, es catastrófico en el

ámbito de la opinión pública como construcción de la Ilustración; de hecho, el proceso que supone el pensamiento ilustrado se cimenta en la escritura y la expansión del conocimiento, fundamentalmente signado por la lógica aristotélica. Gracias a esta nueva manera de pensar se da inicio a una pequeña cuota de democratización de la información y el conocimiento, cuyo preludio se vio pauperizado por la insistente permanencia de las monarquías absolutistas.

Respecto a la mutación de los aspectos políticos y sociales, Sempere declara que la imprenta de tipos móviles “multiplicó y consolidó los efectos iniciales del alfabeto y los trasladó de la dimensión individual a la dimensión social y política” (1975, p.104). Claro está que la piedra angular de esta traslación es el libro impreso, cuya principal tarea fue facilitar la alfabetización universal, a través de la conformación de la primer industria cultural por excelencia: la literatura (Sempere, 1975). Entonces, socialmente hablando, la imprenta potencio los efectos de la anterior alfabetización, promoviendo comportamientos asociados estrictamente al orden político.

La transformación política fue todavía más contundente, porque la evolución de las lenguas vernáculas regionales a un sistema cerrado de lenguas nacionales permitió el nacimiento del nacionalismo. “El individuo, recién homogeneizado por la imprenta, vio el concepto de nación como una intensa y seductora imagen de destino y status de grupo” (Sempere, 1975, p.105). A su vez, esto permitió el establecimiento de una moneda común, transporte y mercado, potenciando la expansión comercial; lo que permitió el surgimiento de una red de Estados comerciantes.

Sin embargo, el primer público lector no fue la generalidad, sino que se constituyó principalmente por una incipiente clase social forjada en la Baja Edad Media: la burguesía (Muñoz Alonso et. al, 1992). Esta aclaración es primordial, porque es bajo el amparo de la burguesía alfabetizada donde aparece la primera manifestación concreta de opinión pública. ¿Por qué? Porque es en los países más alfabetizados (Holanda e Inglaterra)

donde la burguesía comienza su rol de fuerza política en contraposición a la tradicional nobleza, queriendo lograr un dominio político ya obtenido en el matiz económico (Muñoz et. al, 1992).

Concluyendo con este sintético apartado sobre la evolución del concepto de opinión pública en los inicios de la Edad Moderna, se sustenta el argumento de que “a pesar del régimen de monarquía absoluta que impera en casi toda Europa, se van creando condiciones para la existencia de una opinión pública, autónoma respecto del poder político y crítica del mismo” (Muñoz et. al, 1992, p.32).

El advenimiento del siglo de las luces es el caldo de cultivo donde nace el concepto de opinión pública como tal, y resulta interesante vincular la perspectiva de Kant respecto a lo que significa la Ilustración. En palabras del filósofo prusiano, la Ilustración “consiste en el hecho por el cual el hombre sale de la minoría de edad. El mismo es culpable de ella” (Kant, 2004, p.33). Ahora bien, esta expresión parece ser bastante metafórica, pero si se analiza en profundidad no lo es tanto. Según Kant (2004), la minoría de edad se cimienta en la incapacidad de servirse del entendimiento propio, por fuera de la tutoría de un individuo capacitado. “*¡Sapere aude!*. ¡Ten valor de servirte de tu propio entendimiento!. He aquí la divisa de la Ilustración!” (Kant, 2004, p.33).

Como se argumentó anteriormente, el libro impreso constituye un eje central en el pensamiento ilustrado. Kant (2004) establece un requisito indispensable para que el público pueda ilustrarse a sí mismo: la libertad. Esta característica prácticamente exigida en la Ilustración lleva al hombre a hacer uso público de la razón propia en cualquier ámbito. Sin embargo, esta noción de libertad se verá obstaculizada por elementos que la limitan y la encierran bajo ciertos estándares, los cuales no son relevantes a efectos de este Trabajo.

Esta pequeña porción de libertad que comienzan a vislumbrar las sociedades del Renacimiento es el punto de partida para posteriores ampliaciones del concepto. Kant, en plena época ilustrada, se preguntaba:

¿Vivimos en una época ilustrada?, responderíamos que no, pero sí en una época de ilustración. Todavía falta mucho para que la totalidad de los hombres, en su actual condición, sean capaces o estén en posición de servirse bien y con seguridad del propio entendimiento” (Kant, 2004, p.38).

Ahora sí es posible adentrarse en el origen estricto de la opinión pública como tal, como concepto teorizado y delimitado. El principal referente que dilucida el origen del término es Habermas, a través del encuentro entre lo público y lo privado (Muñoz et. al, 1992). La distinción realizada por este destacable miembro de La Escuela de Frankfurt respecto a la oposición entre público y privado es tan profunda que pierde relevancia en cuanto a aclarar la definición que aquí se pretende alcanzar. Es menester, por cuestiones de tiempo y espacio, involucrarse con la definición específica del término opinión pública, pero inmediatamente surge un sinnúmero de propuestas que pueden ser absolutamente válidas y no excluyentes entre ellas. Por eso se cree que enfocarse en una sola definición desembocaría en un empobrecimiento de la perspectiva. Se opta, entonces, por coincidir con Key en el afán de definir empíricamente a la opinión pública: “hablar con precisión de opinión pública es un empeño no muy diferente de vérselas con el Espíritu Santo” (Key, 1961). A su vez, Vincent Price también aclara desde el principio que “cualquier búsqueda de una definición clara y simple del concepto se demostrará, sin embargo, infructuosa” (1994, p.17).

El nacimiento de la opinión pública como tal es atribuido a los franceses; tanto por Habermas como por Noelle-Neumann. La autora alemana sostiene que fue Rousseau quien utilizó por primera vez la expresión opinión pública (Price, 1994). Por otro lado, el surgimiento de una esfera pública tal como la propone Habermas es necesario para el análisis de la opinión pública como constructo teórico. La característica más destacable

de estas esferas públicas es la capacidad de razonamiento crítico que poseían (Price, 1994). Inmiscuirse en qué significados tuvo el vocablo público a través de los años sería poco fructífero, por lo que se elige considerar las significaciones actuales que permitan iluminar el objeto de estudio. Solo se aclara que según Habermas:

La res pública era cualquier propiedad generalmente abierta a la población, y en los tiempos feudales ciertos espacios comunes se consideraban públicos porque proporcionaban acceso abierto a la fuente y a la plaza del mercado (1989, p.6).

Price aclara que “el concepto fundamental es de apertura o accesibilidad” (1994, p.21). Es posible observar a través de todo el extenso estudio que se realiza sobre la opinión pública cómo ésta concepción de lo público es la que predomina actualmente, más ampliamente relacionado con “cuestiones de interés general y, más específicamente, a asuntos relacionados con la administración y el Estado” (Speier, 1950).

Desde el principio, los escasos autores que refieren a la opinión pública aclaran que no se trata simplemente de la opinión de la mayoría. Podría hacerse aquí un extenso desarrollo sobre la evolución del concepto con cada una de sus minúsculas aportaciones a lo largo del tiempo desde la Ilustración, pero no haría más que oscurecer los matices que se quieren iluminar. Considerando esta aclaración, se salta al siglo XIX, donde abunda un entorno propicio para un abordaje teórico de mayor carga filosófica. Como bien sugiere Price:

Los partidarios de las reformas liberales democráticas la veían como la voz de la clase media ilustrada, como una salvaguarda contra el desgobierno, y como un agente de progreso, mientras que los críticos más conservadores la entendían antitéticamente, como potencialmente peligrosa, superficial y transitoria; en gran medida desinformada, y necesitada de limitaciones prácticas como fuerza política (1994, p.29).

Este gran cambio de enfoque hacia el siglo XX supone un nuevo método en el abordaje de la opinión pública, adentrándose puntualmente en cuestiones psicosociológicas. Esta transformación que supone profundizar en las aristas filosóficas del concepto, centran el



interés de los académicos en: “la cuestión de la función y los poderes de la opinión pública en la sociedad, los medios con los que puede modificarse o controlarse, y la relativa importancia de los factores emocional e intelectual en su formulación (Binkley, 1928, p.393).

En cuanto a las definiciones propiamente dichas, hay gran abundancia de ellas. Por lo tanto, se decide utilizar una conceptualización que atraviese todo los marcos de referencia que conviven en el vano intento de delimitarla. Esos marcos referenciales los sintetiza Monzón en su obra *La opinión pública*: “el racional y voluntarista, el mental-estereotipado, el liberal-democrático, el crítico y representativo, y el sistémico-informativo” (Monzón, 1990, p.137). Al intentar unir todos los aspectos anteriormente citados, el autor de este Trabajo concluye que la definición más acertada a la hora de hablar de opinión pública es aquella que la establece como “la discusión y expresión de los puntos de vista del público (o los públicos) sobre asuntos de interés general, dirigidos al resto de la sociedad, sobre todo, al poder” (Monzón, 1990, p.137). Cabe aclarar que esta definición no es declarativa ni excluyente, pero sí será la que valida el abordaje que se propone.

Siendo el concepto tan vasto y abarcativo, es lógico que se contemplen un gran número de tipologías diferentes. En este caso se opta por la perspectiva histórica propuesta por Bauer y sintetizadas en la obra de Monzón. Básicamente, se distinguen dos tipos de opinión pública: una dinámica y otra estática. La estática está constituida por hábitos, usos y costumbres; y es propia de sociedades agrarias con alta irracionalidad. En contrapartida, la dinámica es mucho más racional que la anterior, y se encuentra en mayor medida en las sociedades urbanas donde abunda la propaganda y la persuasión (Monzón, 1990).

Esta tipología, si bien ilustra acertadamente una clasificación concreta, debe tomarse con pinzas a efectos de analizar las interacciones que actualmente se dan en la opinión pública. No por mera ocurrencia, sino porque gracias a la difusión a gran escala de las

nuevas tecnologías de la comunicación estas tipologías se transforman y parecen fusionarse en algún punto de su análisis.

El aspecto de la opinión pública que más interesa a la hora de nutrir este Proyecto de Graduación es el referido a cuestiones vinculadas con los asuntos públicos. Cabe resaltar la falta de fundamento aparente en las opiniones expresadas por los colectivos sociales respecto a temas de interés público. Mora y Araujo expresa su preocupación respecto a esto:

Frente a los asuntos públicos, muchísimas personas piensan y opinan con la misma falta de fundamento aparente; simplemente reaccionan frente a la realidad y la elaboran, a partir de juicios más básicos almacenados en su mente y a partir de la información que reciben, la que desean tomar en cuenta y lo que oyen de sus líderes, de sus iguales, de sus comunicadores y demás; y opinan transmitiendo sus pensamientos (2005, p.56).

Lo que dice Mora y Araujo llama la atención de los académicos y profesionales de las Relaciones Públicas porque esa aparente falta de fundamento a la hora de dirigir las opiniones es producto de bajos niveles de información y comunicación entre todos los estratos sociales que se interrelacionan. La interacción entre los individuos que conforman los colectivos opinantes es fundamental para los publicirrelacionistas y la correcta gestión de los medios. Por eso se considera a los mediadores entre poder y opinión pública como fundamentales en función de la sustentabilidad organizacional desde el prisma de las Relaciones Públicas; lo cual será abordado en breve a través del proceso de mediatización sintetizado en una obra de Roger Silverstone.

Luego de hacer un relevamiento de los puntos fuertes en la evolución y determinación del concepto de opinión pública, se considera importante hacer una breve distinción acerca de en qué marco social conceptual se sumerge hoy en día el concepto que aquí se desarrolló. Monzón Arribas (1990), hace un síntesis de la perspectiva de la opinión pública en la sociedad de públicos y la sociedad de masas. ¿A qué se refiere con estas distinciones? Se refiere a dos tipos ideales de sociedad que pueden ayudar en la

explicación de algunos aspectos vinculados al concepto. Según Mills, la sociedad de masas ofrece “inseguridad y estimula la impotencia; vuelve a los hombres inquietos y vagamente ansiosos; aísla al individuo del grupo firme; destruye las sólidas normas de grupo. Actuando sin metas, el hombre de la masas se siente desorientado” (Mills, 1956, p.300). Ese hombre masa al cual se refiere Mills posee diversas características elaboradas por estudiosos del ámbito de la sociología y la psicología social, en los cuales no se ahondará por no ser relevante. Es destacable en la sociedad de masas el rol de los medios masivos de comunicación, como bien lo dice Moragas, refiriéndose al surgimiento de la cultura de masas debido a “la aparición de las formas culturales propias del proceso de industrialización en el que los *mass-media* desempeñan un papel decisivo” (1981, p.73). He aquí, entonces, la abismal importancia de las industrias culturales en los procesos de formación de la opinión pública y las actitudes de las masas hacia el poder y viceversa.

Monzón Arribas (1990) concluye que en la sociedad de públicos (en contrapartida de la sociedad de masas) la conciencia individual era el sustento definitorio del juicio, se daba por hecho que antes de tomar medidas de consecuencias públicas era menester llevar a cabo una discusión racional entre los individuos; siendo la opinión pública el estandarte de la razón. Sucede que esta sociedad de públicos, propia de las minorías y élites, se verá opacada por la sociedad de masas, cambiando así el significado de la opinión pública: comenzará a predominar el aspecto irracional. Monzón expresa las características de esta irracionalidad de la siguiente manera:

En la masa (sociedad de masas), es mucho menor el número de personas que expresa su opinión que el de aquellas que la reciben, las comunicaciones que prevalecen están organizadas de tal manera que es difícil o imposible que el individuo pueda replicar enseguida o con eficacia; la realización de la opinión en la acción está gobernada por autoridades que organizan y controlan los cauces de dicha acción; y la masa no es independiente de las instituciones; la autoridad penetra fácilmente suprimiendo toda autonomía en la formación de las opiniones por medio de la discusión (1990, p.94).

La opinión pública quiso ser, en sus inicios, la expresión pública razonada (aunque por parte de una minoría) de algunas preocupaciones públicas; para luego transformarse, con el auge del populismo proletario, en las actitudes de las multitudes y las masas (Monzón, 1990).

Hoy en día podría decirse que adoptar una postura extrema hacía los públicos o las masas es erróneo. Tomar partido por un aspecto sería poco viable a efectos de la sustentabilidad organizacional, ya que una organización puede vincularse con minorías o con masas; dependiendo del tamaño del segmento del mercado al cual dirige sus productos o servicios. A continuación se presenta la perspectiva viable a la hora de analizar la opinión pública respecto a la conservación del objetivo organizacional:

La opinión pública no es tanto un fenómeno de mayorías, cuando un fenómeno de minorías cualificadas que arrastran tras de sí a multitudes por su poder, autoridad, racionalidad, prestigio, liderazgo o capacidad de manipulación. La opinión pública es (o está en función de) lo que piensan y deciden los líderes políticos, económicos o religiosos y, sobre todo, de aquellas personas que controlan o tienen acceso a los medios de comunicación (Monzón, 1990, p.96).

Hay que aclarar que algunas cuestiones de la cita anterior no son tomadas a rajatabla por el autor de este Proyecto. En rigor, él mismo considera que la manipulación es una característica un tanto exagerada, al igual que el control de los medios de comunicación. No descarta el hecho de que los medios de comunicación responden a grandes grupos empresarios con determinados objetivos económicos y organizacionales, pero de ningún modo enarbola la bandera de la falta de igualdad o acceso a dichos medios. Con esto se refiere a que el concepto de libertad de expresión es fundamental a la hora de mediar en la opinión pública, no cercenando las opiniones, si no potenciando las interacciones comunicativas a través del fomento del dialogo, la multidirección y una mayor simetría en las relaciones comunicacionales.

A continuación se presentan los elementos básicos y constitutivos de la opinión pública, indispensables para interpretarla correctamente. Dos elementos son las opiniones y las

actitudes derivadas de esas opiniones, cristalizadas en la verbalización oral o escrita (Monzón, 1990). “Detrás de la expresión verbal se encuentra siempre una idea, una impresión o la expresión de un sentimiento” (Monzón, 1990, p.140). Con eso se refiere a que los sujetos opinantes razonan sus ideas pero también sus tendencias e impulsos. Y con esto sustenta el argumento de que la opinión pública incluye las dos dimensiones: la racional y la irracional. La actitud, por su lado, tiene que ver con el accionar, y es definida como “aquella disposición a responder verbal o comportamentalmente a una situación” (Monzón, 1990. p.141).

Lo comentado en el párrafo anterior es fundamental para entender por qué la opinión pública es tan importante en relación a la sustentabilidad organizacional que pueden ofrecer las Relaciones Públicas. Es, básicamente, porque las opiniones se convierten en actitudes, y son esas actitudes las que afectarán o no las actividades de la organización y, por ende, la concreción o no de su objetivo organizacional.

Otro elemento constitutivo de la opinión pública es el público, en el cual no se ahondará porque se entiende con qué colectivos sociales se relacionará una organización dependiendo de su naturaleza, estructura, mercado, etc. Por otro lado, sí interesan aquí otros elementos básicos como: conciencia de colectividad, temas controvertibles y mediatización.

La conciencia de colectividad se basa en el conocimiento que poseen los miembros del público de formar parte de una colectividad que adopta posiciones similares sobre un tema (Monzón, 1990). Este sentido de pertenencia es fundamental en los sujetos opinantes. Los temas controvertibles o falta de unanimidad que se da entre un público y otros o entre todos y el poder, y la mediatización a la que está, en cierto modo, sometida la sociedad (Monzón, 1990).

Es necesario, para terminar de entender cómo funciona la opinión pública, qué significan los conceptos de estados, corrientes y climas de opinión; ya que todos ellos deben

tenerse en cuenta a la hora de interpretarla. Los estados de opinión podrían estar reflejados en los resultados de algunas encuestas y en la audición de las mismas; aunque las encuestas no miden exactamente a la opinión pública, si no que reflejan solo algunas en un momento dado (Monzón, 1990). Por otro lado, las corrientes de opinión “suponen el consenso de una parte de la población, expresan el sentido dinámico de la sociedad y la opinión pública se alimenta de ellas, especialmente cuando los temas son controvertibles” (Monzón, 1990, p.155). Por su lado, Monzón explica que:

El clima de opinión tiene que ver con el consenso básico, la tradición y los valores permanentes de una sociedad; también, con el sistema de creencias, actitudes, exigencias y expectativas de los individuos; y, por ultimo, con los hechos sociales y las reacciones que puedan producir en la población (1990, p.155).

Ahora sí, vistos todos los aspectos básicos y fundamentales de la opinión pública, podría darse lugar a su relación con la disciplina de las Relaciones Públicas. Dicha vinculación puede hacerse desde un crisol de perspectivas de autores variados, por lo cual se decide referirse a un solo autor con el cual se coincide al momento de abordar a la opinión pública desde la disciplina. En primer lugar, Castro Zuñeda argumenta la necesidad definitoria de la organización en conocer a la opinión pública e informarla con la gestión comunicativa (Castro Zuñeda, 2009). El autor expresa la extrema importancia de conocer todo lo vinculado a la opinión pública: “los profesionales de las comunicaciones institucionales debemos comprender a este complejo fenómeno social; su significado, su proceso de formación, la influencia de los medios de comunicación, sus manifestaciones” (Castro Zuñeda, 2009, p.56).

Lo más destacable sobre lo que plantea Carlos Castro Zuñeda en su artículo para una publicación de la Universidad de Palermo es la importancia de analizar el proceso de formación de la opinión pública; y lo hace desde dos perspectivas diferentes. Una es la denominada cascada, en la cual “el tema se instala en el debate desde arriba, desde el poder, bajando por los distintos escalones que conforman el sistema” (Castro Zuñeda,

2009, p.57). Los escalones que forman ese sistema son: los medios de comunicación, los líderes y nudos de opinión, los grupos ciudadanos y por último las bases, es decir, los ciudadanos en el espacio público. En contraposición a este proceso de formación, se encuentra el denominado *bubble up*, que se da de abajo hacía arriba, “comenzando en temas de interés de los ciudadanos en las bases, continuando por los grupos ciudadanos, líderes y nudos de opinión, los medios hasta llegar al poder” (Castro Zuñeda, 2009, p.57).

El autor previamente citado resalta la importancia en el ámbito de las Relaciones Públicas en hacer una correcta lectura de estos procesos para saber adonde y con quienes actuar. Aquí surge el lobby como actividad que puede influir en la formación de la opinión pública, y, como se verá más adelante, en la configuración del marco regulatorio. Es este aspecto de negociación con el Poder Legislativo y Ejecutivo lo que vincula íntimamente a la opinión pública y el marco regulatorio.

Se concluye este apartado citando a Castro Zuñeda en referencia a cuál es el objetivo que se debe tener en claro hoy en la disciplina: “hoy, el objetivo predominante es el de convencer informando, trabajando más sobre lo racional que sobre lo emocional, estimulando el debate. Educar a la opinión pública, proponiéndole desde la agenda de temas de interés mutuo la discusión sobre los mismos” (2009, p.57).

Cabe aclarar que eso es justamente lo más importante en esta época donde la noción de comunicación válida está centrada en la alteridad, en el reconocimiento del otro. El dialogo y el debate son, por lo tanto, requisitos indispensables en la gestión de la sustentabilidad organizacional desde la perspectiva de las Relaciones Públicas.

### **3.4 El espacio público y su importancia para el publirrelacionista**

La opinión pública es un fenómeno que se da dentro de un marco determinado, el cual es llamado espacio público. Esta noción tuvo intensas modificaciones y aportes a lo largo de la historia, con reconocidos autores que aportan elementos constructivos a favor y en

contra del concepto. En este breve apartado sobre el ambiente donde se desarrollan los fenómenos de la opinión pública se hará una interpretación moderna que sea válida para comprender dichos procesos.

Según Dader, “la noción de espacio público requiere una interpretación de lo público como todo aquello que produce o recibe una observación generalizada y simultánea de todos los componentes de la comunidad” (1992, p.140). Ese intento de definición basado en premisas de la autora alemana Noelle – Neumann, peca de ser limitado; por lo que Dader decide profundizarlo a través de otras perspectivas. Finalmente, define al espacio público o la esfera pública como:

El espacio de concurrencia de cuantos se sienten o se ven afectados en asuntos públicos, de realización también de todo tipo de intercambios de opinión sobre cuestiones de trascendencia pública potencial, sean éstas de preocupación general, mayoritaria, o de minorías significativas y con capacidad de reclamar atención. Y sean éstas también de contenido estrictamente político o cultural, de usos y costumbres, modas, etc. (Dader, 1992, p.147).

Es en este espacio donde se desarrollan los acontecimientos de la opinión pública, manifestados claramente a través de los medios de comunicación y por consecuencia de los procesos de formación explicitados en el subcapítulo anterior. Sin embargo, este espacio puede interpretarse como un macro ambiente relacionado con lo nacional, o las cuestiones públicas a gran escala. Debe decirse, para evitar interpretaciones erróneas, que los espacios públicos no son espacios sociales en general, si no que van delimitándose claramente como consecuencia de la diversificación geográfica. En Argentina, por ejemplo, una segmentación geográfica básica es la que se da por federos o provincias; lo que termina produciendo espacios públicos regionales. A su vez, las diferentes conglomerados urbanos tendrán ámbitos públicos propios que se superpondrán con los regionales, los nacionales y hasta los internacionales. Hoy, con la virtualidad ofrecida por las tecnologías de la comunicación basadas en Internet, es posible la confluencia de diversos espacios públicos que ven confundidas sus fronteras.



Por lo tanto, se concluye que la correcta interpretación de estos espacios es fundamental en la gestión de la sustentabilidad en manos del publicirrelacionista; para poder actuar y permitir el dialogo con los públicos y *stakeholders* que son atravesados por la opinión pública.

Ahora bien, el espacio público del cual se habla en el párrafo anterior es demasiado amplio para ser abarcado en su totalidad; e incluso hay aspectos que exceden el análisis que aquí concierne. Se hará hincapié, particularmente, en el espacio público informativo, constituido esencialmente por los medios de comunicación. Monzón lo define de la siguiente manera:

El espacio público informativo es el creado por los medios de comunicación que se apoya en símbolos, códigos e imágenes. Es una realidad de segunda mano que el receptor percibe desde la óptica del emisor como si ésta fuera la auténtica realidad (1996, p.316).

La realidad de segunda mano a la que se refiere Monzón tiene una estrecha vinculación con el proceso de mediatización propuesto por Silverstone, muy parecido al de la traducción. ¿Qué es el proceso de mediatización? Es una compleja serie de etapas que tiene como protagonistas a los medios de comunicación, tanto masivos como especializados. Independientemente del canal a través del cual se crea el acto de la enunciación, el proceso de mediatización es aplicable a todos los vínculos donde la comunicación no se da de forma inmediata y directa; si no mediatizada. La mediatización no supone una diferenciación entre lo simultáneo y lo diferido, ya que dicho proceso puede darse en ambas oportunidades.

Silverstone argumenta que “la mediatización implica un movimiento del significado de un texto a otro, de un discurso a otro, de un acontecimiento a otro” (2004, p.32). Con esa argumentación se focaliza en que la mediatización supone una metamorfosis constante de los significados impresos en los discursos y las acciones de la organización y sus

grupos de interés. Si bien la transmisión de significados es muy importante para las Relaciones Públicas, más adelante se introduce un elemento fundamental de la sustentabilidad organizacional aquí presentada: la comunicación onto – relacional. Dicha perspectiva sostiene que lo que verdaderamente se transmite en el encuentro intersubjetivo es el ser, mediante la interdonación y la adquisición última de un plus ontológico. Los conceptos mencionados serán explicados detalladamente en el próximo capítulo.

Para entender el proceso de mediatización es viable compararlo con el de la traducción. Silverstone sugiere que: “la mediatización es como la traducción, según concibe Steiner a esta: nunca completa, siempre transformadora y jamás, tal vez, enteramente satisfactoria” (2004, p.33). Dicho proceso implica cuatro fases inalterables, cuyo análisis cobra valor en función de la sustentabilidad organizacional. A continuación se citan de Silverstone las etapas, quien se basa en supuestos de Steiner:

Implica confianza, agresión, apropiación y restitución. Confianza porque al iniciar el proceso de la traducción atribuimos valor (...); un valor que queremos entender, recuperar y comunicar a otros y a nosotros mismos (...). Agresión porque todos los actos de comprensión son inherentemente apropiadores y, por lo tanto, violentos (...). La apropiación implica hacer comprensibles los significados: la incorporación, el consumo, la domesticación más ó menos exitosos, más ó menos completos del significado. No obstante, se trata de un proceso incompleto sin el cuarto y último movimiento: la restitución. La restitución señala la revaluación (2004, p.34).

Todas esas fases mencionadas en la cita anterior se trasladan al momento que un individuo asume lo transmitido en el discurso y lo interpreta. En la primera etapa, la de confianza, es necesario atribuir un valor a lo enunciado, y es fundamental al momento que la organización se comunica con sus grupos de interés. ¿Por qué? Porque si esos grupos no valoran lo transmitido y no lo ven como legítimo, entonces los esfuerzos estratégicos carecen de importancia. Una vez cumplida esta fase, la re significación de lo transmitido, a nivel simbólico, es muy importante. La segunda fase, referida a la agresión, supone que la comprensión de lo simbólico de la transmisión posee rasgos de

violencia, porque “penetramos en un texto y reclamamos la propiedad de su significado” (Silverstone, 2004, p.34). Sin embargo, la penetración no se limita a un texto si no a todos los soportes a través de los cuales se vehicula un discurso. Por otro lado, la tercera etapa (apropiación) implica comprender profundamente lo transmitido y hacerlo propio, para luego re significarlo. En última instancia de este proceso se encuentra la fase de restitución. Aquí es donde se restablece el significado de lo transmitido, y se acentúan ciertos matices en función del interés personal (Silverstone, 2004).

Silverstone concluye que gracias al proceso de mediatización: “el original puede haber desaparecido en su prístina gloria, pero lo que surge en su lugar es, por cierto, algo nuevo; a veces mejor, posiblemente; algo diferente, sin duda” (2004, p.34).

Cuando se refiere al original, el autor se basa en un texto traducido; pero en este caso debe vincularse con cualquier discurso o hacer de la organización que es apropiado y restituido por los grupos de interés.

Concluidas las explicaciones pertinentes sobre la influencia del proceso de mediatización en el espacio público simbólico, se procede a aclarar algunos aportes que se hacen desde las teorías de la *agenda-setting* y la importancia que adquieren en el marco de este Proyecto de Graduación.

La autora Raquel Rodríguez Díaz ofrece un recorrido sistemático de dicha teoría en función de la enseñanza universitaria, y por este motivo se seleccionó su obra para definir los conceptos que sirven al presente Trabajo. En palabras de Rodríguez Díaz, en la teoría de la *agenda – setting* “se estudia cómo los medios ejercen influencia en las audiencias mediante los temas considerados de mayor relevancia” (2004, p.15). Lo importante aquí es destacar que la teoría no solo argumenta la existencia de una agenda en cierta medida predeterminada, sino que son un conjunto de tres agendas que se interrelacionan y una posee implicancias sobre la otra.

En primera instancia, la teoría de la *agenda – setting* argumenta que “el mundo que nos rodea es demasiado grande como para acceder a la información de primera mano por nuestros propios medios. Por ello, los medios nos cuentan cómo es ese mundo e información al que no tenemos acceso” (Rodríguez Díaz, 2004, p.15). Lo citado con antecendencia es enormemente constructivo a efectos de este Trabajo, ya que hace referencia a ese espacio simbólico del cual se hablo en párrafos anteriores. A su vez, la agenda produce una transferencia de prioridades hacía ciertos temas, de los cuales la audiencia se apropia.

A su vez, dicha teoría posee dos dimensiones de estudio, y la referida a este segundo enfoque se aclara en la cita que se ofrece a continuación:

La Teoría de la *agenda – setting* ofrece una explicación de por qué la información sobre ciertos argumentos, y otros no, resulta de interés para el público que vive en democracia; cómo se forma la opinión pública y por qué determinados temas inducen a adoptar acciones políticas mientras otros carecen de la misma iniciativa. (Dearing y Rogers, 1996, p.2).

Queda aclarado, entonces, que los temas que se ofrecen en la agenda adquieren ciertos rasgos de importancia, y otros no, y que el proceso fundamental que interviene en la apropiación de estos temas por parte de las audiencias es el de mediatización. La teoría de la *agenda – setting* es, ante todo, un método empírico que demuestra cómo los medios de comunicación logran transferir una jerarquía de temas más destacados en la sociedad (Rodríguez Díaz, 2004).

En ultimo lugar, y haciendo un gran recorte acerca de todo lo que implica mencionar a la teoría de la *agenda – setting*, se hace aquí una breve síntesis de los tres tipos de agenda que acuña dicha teoría, y que son fundamentales a la hora de formar la opinión pública que otorgará o no el apoyo de los públicos a la organización, independientemente de su envergadura y emplazamiento geográfico.

La teoría comprende una tipología de agendas compuesta por tres, que poseen íntima relación en el proceso de comunicación. Diversas escuelas y disciplinas han abordado desde perspectivas diferentes el estudio de estos tres tipos de agenda, pero aquí solo se mencionarán brevemente los que conciernen a la elaboración y construcción del Proyecto de Graduación. La primera agenda es la *agenda – setting* de los medios y “su principal variable reside en la medición de un tema en cualquiera de los medios de comunicación” (Rodríguez Díaz, 2004, p.17). La segunda es la agenda del público o pública, cuya medición reside en “la importancia que tiene la selección de determinados temas entre la audiencia o público” (Rodríguez Díaz, 2004, p.17). En última instancia, se encuentra la *agenda – setting* política, “distinguiéndose de las anteriores por centrarse en las respuestas y propuestas que ofrecen los grupo políticos y las instituciones sociales sobre determinados temas” (Rodríguez Díaz, 2004, p.17). Puede decirse, entonces, que estos tres tipos de agendas están íntimamente vinculados en el proceso comunicativo que se da entre el poder, los medios y las diversas audiencias que componen públicos y *stakeholders* segmentados por la organización en función de su objetivo organizacional.

El espacio público informativo o simbólico es el que aquí interesa para observar cómo se vinculan estas agendas y su influencia en los procesos de formación de la opinión pública. La autora Rodríguez Díaz argumenta que “dentro del proceso informativo, las tres agendas se relacionan, al mismo tiempo que se ven influenciadas individual y colectivamente por diferentes factores que intervienen en la mayor parte del desarrollo comunicativo” (Rodríguez Díaz, 2004, p.18).

Para concluir este apartado, el autor del Proyecto de Graduación sostiene el fundamento de que para que la sustentabilidad organizacional sea viable, es menester que la organización en cuestión posea cierta capacidad para influir en la agenda de los medios para, de esta manera, lograr que los temas que a ella misma le conciernen puedan vehicularse a las audiencias a través de medios legitimados de comunicación y pueda

obtener ese apoyo fundamental a efectos de su conservación. Por lo tanto, la capacidad de la organización para introducir temas en agenda es una de las características que la misma debe adoptar para aumentar la posibilidad de conservar su razón de ser.

### **3.5 El marco regulatorio**

Este apartado se hace con la responsabilidad de presentar una teoría que explique el funcionamiento del marco regulatorio organizacional a nivel general, que no sea obsoleta y permita vislumbrar una vinculación concreta con la opinión pública.

Como las organizaciones llevan a cabo sus actividades en un entorno social, es necesario recurrir a una teoría sociológica que sustente el marco regulatorio al cual se hace referencia. Luego de hacer un relevamiento a través de las más importantes y legitimadas, se concluye que la adecuada es el nuevo institucionalismo o neo – institucionalismo. Profundizar en los aspectos específicos de esta perspectiva se considera infructífero, optándose por resaltar aquellas características que configuran el marco regulatorio como tal y condicionan la actividad organizacional.

Lo clave aquí es observar a los nuevos institucionalismos en la teoría de la organización, sin desviarse en otros elementos que componen dicha perspectiva sociológica. En primer lugar, se debe definir qué abordaje hacen los referentes del nuevo institucionalismo en el concepto de institución. Dicho término puede variar ampliamente dependiendo desde donde se lo observe, pero aquí se anclará la significación útil a efectos de su relación con la opinión pública.

En la obra *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, los compiladores Powell y Dimaggio, luego de hacer un breve recorrido por las aristas básicas del concepto de institución, sostienen que:

En la teoría de la organización, el término institución toma un significado diferente. En los primeros enfoques, las instituciones son producto del diseño humano, resultado de acciones útiles realizadas por individuos orientados

instrumentalmente. Pero en los segundos, aunque las instituciones ciertamente son el resultado de la actividad humana, no son necesariamente producto de un diseño consciente (Powell et. al., 1999, p.42).

Cuando dicen primero enfoques, éstos se refieren a los abordajes del institucionalismo clásico; mientras que los segundos enfoques se vinculan directamente con los nuevos institucionalismos, en función de la teoría de la organización. Sin embargo, es viable hacer una escueta aclaración de cómo ve la tradición sociológica al proceso de institucionalización, fundamental en este apartado. Para los sociólogos tradicionales:

La institucionalización es un proceso fenomenológico por el cuál algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado y un estado de cosas en que los conocimientos compartidos definen lo que tiene significado y las acciones que son posibles (Zucker, 1983, p.2).

En algunos ambientes, el término institución es equivalente al de convención, pero aquí se limitará la interpretación solo a las convenciones que toman cierto estatus con características de normas, tanto en el pensamiento como en la acción social (Powell, et. al., 1999).

Al hablar de instituciones, podría hacerse un paneo amplio sobre todas las que se interrelacionan en el entretejido social. Pero aquí el análisis sólo se limita al ámbito de la organización y a la conformación del marco regulatorio necesariamente institucional que se vislumbra en este Proyecto de Graduación. El enfoque se hace en cómo los nuevos institucionalismos interpretan la formación del ambiente de regulación que enmarca a la organización en un sector industrial específico. Se aclara que “el nuevo institucionalismo en el análisis organizacional toma como punto de partida la sorprendente homogeneidad de prácticas y acuerdos que se encuentran en el mercado de trabajo” (Powell, et. al., 1999, p.43). Dicha aclaración es relevante en demasía, ya que el puntapié que otorga esa interpretación de las prácticas del mercado son la piedra angular del análisis que hacen los autores citados y que aquí se toman como referencia.

Los autores previamente citados hablan de acuerdos. ¿Qué son esos acuerdos institucionales? Desde la cosmovisión neo-institucional, se observa a esos contratos “como soluciones adaptables a los problemas de oportunismo, información imperfecta o asimétrica y supervisión costosa” (Powell, et. al., 1999, p.44). Esta perspectiva es la que signa el marco regulatorio de las organizaciones actuales y otorga una respuesta a por qué los individuos del mercado no se plantean de donde provienen las convenciones y las reglas de juego. El previo proceso de institucionalización hace que ciertas reglas, normas y procesos adquieran una capacidad de legitimación social muy grande; en gran medida vinculada a la opinión pública en su propia manifestación simbólica. Esas reglas cobran valor a través de un sistema de símbolos convencionado, y que atraviesa las manifestaciones de la opinión pública independientemente de cómo se la segmente y cuan amplia esta sea. Todo lo dicho anteriormente se sustenta en el argumento de March y Olsen en el cual objetan que: “los actores asocian determinadas acciones con determinadas situaciones mediante reglas de lo que es adecuado” (March, Olsen, 1984, p.741). Ergo, se concluye que lo que es éticamente correcto a nivel social y comercial se plasma en las instituciones que forman el conglomerado regulatorio.

A las organizaciones de hoy se las analiza, desde este punto de vista, como organizaciones institucionalizadas. Es decir, que no solo hay instituciones que regulan el marco de acción, si no que las mismas organizaciones comerciales adquieren carácter institucionalizado. Los sociólogos del neo – institucionalismo conciben a una organización así:

Por lo general se entiende que las organizaciones formales son sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasan fronteras. Pero en las sociedades modernas, las estructuras de organización formal surgen en contextos muy institucionalizados (Powell, et. al., 1999, p.79).



Esos contextos altamente institucionalizados obligan, prácticamente, a que las organizaciones se adapten. ¿Cómo deben adaptarse? Deben hacerlo a través de procesos y prácticas que estén definidos por los conceptos racionalizados existentes y dominantes que circulan en la sociedad, respecto a todo lo relacionado a la organización y el quehacer comercial (Powell, et. al., 1999). Esos conceptos racionalizados no sólo hacen referencia a las prácticas y procedimientos, si no también a la estructura formal de la organización y sus características. No se profundizará sobre el aspecto estructural, pero puede decirse que: “en las sociedades modernas, los elementos de las estructuras formales racionalizadas están fuertemente acopladas con, y reflejan, los entendimientos difundidos de la realidad social” (Powell, et. al., 1999, p.82). Por eso mismo se considera a la opinión pública como fundamental a la hora de ofrecer el simbolismo necesario para que la sociedad interprete y pueda, a la vez, vehicular las convenciones generales.

Para hacer foco particularmente en la configuración del entorno organizacional, debe remitirse a la relación que esta tiene con sus ambientes. ¿Cómo se comportan las organizaciones en contextos altamente institucionalizados? “Las organizaciones están estructuras por fenómenos en sus ambientes y tienden a volverse isomorfas junto con ellos” (Powell, et. al., 1999, p.85). He aquí la clave de la relación del marco regulatorio con la opinión pública en función de la sustentabilidad organizacional propuesta. La articulación y vehiculización de significados que permite la comunicación es una de las bases del isomorfismo que experimentan las organizaciones. Cuando se habla de isomorfismo, se hace referencia a la capacidad que posee una organización de adoptar las misma forma, estructura, y política del entorno en el cual está inmersa.

Cabe destacar que las organizaciones no solo tienden a volverse isomorfas en función del entorno, si no que con frecuencia cumplen roles activos en la formación de esos contextos. Son a la vez parte y colaboradores de ese marco regulatorio construido en

parte por el colectivo social, las instituciones, las organizaciones que comparten el sector de actividad, y la organización misma.

La capacidad de una organización para volverse isomorfa junto con su entorno es una característica fundamental de la sustentabilidad organizacional que aquí se propone. Los compiladores de *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* argumentan que: “las organizaciones que existen en ambientes institucionalizados complejos y tienen éxito en hacerse isomorfas a estos ambientes obtienen la legitimidad y los recursos para sobrevivir” (Powell, et. al., 1999, p.93). Es esto, justamente, lo que se busca con la sustentabilidad organizacional: sobrevivir, subsistir, conservarse.

El isomorfismo organizacional posee tres dimensiones principales, cuya distinción permitirá encontrar el espacio donde el publicirrelacionista debe desarrollar sus actividades. Estas dimensiones responden a mecanismos de cambio isomorfo, que se clasifican así: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético, e isomorfismo normativo.

El coercitivo, “resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones” (Powell, et. al., 1999, p.109). En este mecanismo de cambio isomorfo predomina la presión externa que tiene una organización de su sector industrial, de las instituciones regulatorias de la actividad y de lo que es socialmente aceptable para la sociedad civil.

El mimético está relacionado con la posibilidad de imitar a otras organizaciones y adoptar características similares para prevalecer y subsistir. Este proceso carece de un puntapié coercitivo y nace de la propia incertidumbre de la organización, ya que “cuando una organización enfrenta un problema de causas ambiguas o soluciones poco claras, la búsqueda en otras organizaciones puede dar una solución viable con pocos gastos” (Powell, et. al., 1999, p.111).

Por ultimo, el proceso isomorfo normativo debe su existencia a la profesionalización. ¿Qué se entiende por profesionalización? Se entiende como “la lucha colectiva de miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo” (Powell, et. al., 1999, p.113). La capacidad de que la organización se vuelva isomorfa en este aspecto es esencial, ya que la constante tecnificación de procesos y actividades requiere una actualización constante y una fusión con las nuevas tendencias en las diversas profesiones.

¿En cual de esos mecanismos de cambio institucional isomorfo debe inmiscuirse la actividad del publicirrelacionista? En el mecanismo coercitivo y en el mimético. En el primero gracias a que el poder de negociación basado en una comunicación cuya principal característica es la alteridad, es fundamental en la actividad de Relaciones Públicas para generar condiciones de adaptabilidad mutua para la organización. El profesional deberá comunicarse con la opinión pública y observar sus procesos, ya que ella representa en gran medida lo que es socialmente aceptable y demandado por la ciudadanía y la cultura. Por otro lado, deberá comunicarse eficazmente con los Poderes Ejecutivos y Legislativos para lograr adaptación en las regulaciones y normas que rigen la actividad productiva y comercial. La actividad que permite la vinculación con esas dos grandes instituciones mencionadas es el lobby, cuyo objetivo es influir en algunas decisiones del Poder Legislativo y Ejecutivo en favor de la organización, sin confundirse con el tráfico de influencias. Si bien en Argentina aún no existe una regulación concreta sobre las actividades del lobby, las mismas suceden con gran frecuencia en el ambiente organizacional y son claves a efectos del presente Proyecto de Graduación.

Respecto al mecanismo mimético, el publicirrelacionista debe ser capaz de identificar aquellas organizaciones que logren gran adaptabilidad en entornos confusos e inestables, comunicándose con ellas y generando un espacio de participación y consenso. Podría decirse, también, que el profesional de las Relaciones Públicas puede

tener cierta incidencia en el mecanismo de cambio isomorfo relacionado con la profesionalización, aunque no se ahondará en este aspecto.

Se concluye en este apartado que el marco regulatorio de una organización no solo responde a la configuración normativa de la actividad comercial y productiva, principalmente signada por instituciones capaces de legislar y ejecutar normas; si no que también está íntimamente ligado a lo que es socialmente aceptable en la sociedad civil. Por eso, se cree que la opinión pública y el marco regulatorio son los elementos centrales de la sustentabilidad. La primera porque maneja un simbolismo que debe ser interpretado correctamente y, a su vez, debe permitírsele a ella un espacio libre de participación y búsqueda de consenso. Y el segundo porque, en palabras de Iramain: “no hay operación legítima sin marco regulatorio” (Iramain, 2009, p.90). Por eso es necesario que se entienda al marco regulatorio no solo como el conjunto de normas que rigen la actividad de la organización, sino como una legitimación obtenida en parte por el cumplimiento de esas normas, pero en gran medida también por lo que es socialmente esperado en función de una cultura. Y ese aspecto, el que esta fuertemente arraigado a través de la institucionalización, es la característica que vincula a este marco regulatorio con la opinión pública.

### **3.6 Opinión pública y marco regulatorio: en pos de la sustentabilidad organizacional**

En este apartado se propone la estrecha vinculación entre la opinión pública y el marco regulatorio; fundamentales en la sustentabilidad organizacional como objetivo estratégico de las Relaciones Públicas. Dichos elementos son fundamentales porque hacen posible alcanzar el objetivo organizacional.

Si bien se hizo referencia en el capítulo anterior a la relación entre opinión pública y marco regulatorio, en esta breve sección se intenta ofrecer un punto de vista con tintes más pragmáticos, que se reflejen en la práctica profesional cotidiana.

En primer lugar, estos dos elementos se vinculan gracias al mecanismo de cambio isomorfo coercitivo. ¿Por qué? Porque la presión que exigen las regulaciones externas a la organización no son solo de índole legislativa. Si bien la fuerza ejercida por las organizaciones del mismo sector y los poderes Legislativo y Ejecutivo son muy relevantes, también lo es el conjunto de normas institucionalizadas en la sociedad civil. Y la manifestación concreta de esas convenciones puede observarse en la opinión pública, particularmente la simbólica. A través del proceso de mediatización, todos los participantes en los procesos de formación de la opinión pública plasman una significación y acentúan ciertos rasgos que tienden a ser los generalmente aceptados. Por eso, la correcta gestión de aquellos puntos de la opinión pública que ofrecen dinamismo es el punto central al momento de optimizar la capacidad de la organización para conservar su objetivo, es decir, su razón de ser.

En segundo lugar, el marco regulatorio y la opinión pública se vinculan gracias al mecanismo de cambio isomorfo mimético. La capacidad de imitar rasgos de organizaciones del mismo sector de actividad que adoptan para subsistir es lo que ellas consideraron viable y aceptable socialmente. Y, nuevamente, este apoyo social se da gracias a las manifestaciones de la opinión pública.

Cabe destacar que desde las Relaciones Públicas se intentará hacer hincapié en los elementos que habiliten un isomorfismo coercitivo, ya que de él depende la adaptabilidad a un entorno cambiante, que se constituye como principal obstáculo para que la organización conserve su razón de ser.

## **Capítulo 4**

### **Sociología de una organización sustentable**

El presente capítulo asume la responsabilidad de definir qué es una organización y los diversos elementos que arman el escenario donde se desempeñan; a pesar de que se infiere que el lector de este Trabajo se vincula con el ámbito organizacional y conoce los conceptos particulares que aquí se relacionan.

#### **4.1 Organizaciones clasificadas**

Al hacer un relevamiento bibliográfico sobre teoría de las organizaciones, se llegó a la conclusión de que el universo de estudio es vasto y complejo. Por lo tanto, es necesario recurrir a autores que aúnan una definición que responda a la estructura del Trabajo y permita visualizar de forma sencilla y concreta qué es una organización y cómo se estructura. Como punto de partida se toma la siguiente definición de organización:

Una organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición están implícitas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos, y las organizaciones persiguen metas compartidas (Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., 1998, p.11).

Se observa que la definición propuesta logra un encuentro entre diferentes elementos que conforman a la organización, basándose en que la misma responde a una extensión de los grupos especializados que dividían sus trabajos en los primeros asentamientos sociales (Hodge et. al., 1998). Por otro lado, resaltar la importancia del complejo hecho de que la organización está compuesta por seres humanos no es poca cosa.

Como afirman los autores citados anteriormente, son las personas quienes hacen de la organización un sistema complejo en extremo (Hodge et. al, 1998). No sólo porque la organización misma depende de la capacidad de las personas que la conforman para

cumplir exitosamente sus objetivos, sino que también las bajadas de línea están hechas por seres humanos con ciertas competencias. Para analizar este enfoque, es viable recurrir a lo particular, a lo individual; y eso supone remitirse al aspecto psicológico de los individuos que configuran el entorno organizacional y que la construyen socialmente a partir de la interacción. Si bien el fin no es profundizar en el aspecto psicológico de las personas, sí se lo toma como un punto fundamental a tener en cuenta en la gestión de las relaciones laborales y el resto de las interacciones comunicativas que suceden entre quienes constituyen la organización en su conjunto. Es a partir del ámbito individual que surge el social, pero a su vez también lo condiciona y contribuye a su conformación, ya que es imposible la existencia de una organización conformada por un solo individuo.

Otra definición un tanto más compleja que la anterior es la siguiente: “las organizaciones son sistemas humanos de cooperación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas” (Hodge et. al., 1998, p.13). Puede verse como la sustancia de la definición es compartida con la inicialmente planteada, pero introduce la noción de sistema. El enfoque sistémico sostiene la idea de que ella está compuesta por partes que interaccionan sinérgicamente entre sí en pos de objetivos comunes. Por otro lado, esta idea de sistema puede relacionarse analógicamente con un organismo vivo que debe lograr una homeostasis para sobrevivir. Homeostasis significa lograr un equilibrio interno a partir de las condiciones generadas por el entorno. Lasswell, al hacer una analogía de la sociedad humana con un organismo vivo, dice que: “tanto el organismo mono celular como el grupo de múltiples miembros tienden a conservar un equilibrio interno y a responder a los cambios que se produzcan en el entorno a fin de mantener dicho equilibrio” (1985, p.52). En el caso de las organizaciones, sería imposible concebirlas como sistemas cerrados que se auto conservan sin recibir energías ni recursos externos (Hodge et. al., 1998). A partir de esta aclaración sobre la íntima relación de la organización con su entorno para poder conservarse, es factible concluir que la disciplina de las Relaciones Públicas se constituye como fundamental a la hora de

trazar y gestionar dichos vínculos estratégicamente, a favor de los objetivos organizacionales.

El entorno de las organizaciones, que aquí tanto interesa, parece ser un elemento de análisis simple y concreto. Pero en la realidad no es sencillo como aparenta, si no que su complejidad depende directamente de qué organización se está hablando y cómo se configura el entorno donde ella realiza sus actividades. Hablar de entorno se refiere a ese espacio donde hay recursos para la organización, necesarios para su supervivencia (Hodge et. al., 1998). Por eso se resalta la importancia del entorno organizativo en este Trabajo, donde se intenta esbozar un marco de referencia que explique el comportamiento de la sustentabilidad organizacional. Si existe una organización, necesariamente formada por un conjunto de individuos con competencias particulares; es inevitable la presencia de un entorno que rodee a esa organización, que la sostenga, que regule sus operaciones e impacto, que opine sobre ella, y que hasta en cierto punto empiece a trasgredir sus propias fronteras e inmiscuirse en la estructura interna de la misma. Este entorno organizativo, que dependerá de cada organización; se forma por elementos externos a los límites de la organización, y se compone de ocho ámbitos específicos (Hodge et. al., 1998). Ellos son:

Ámbito sectorial: competidores y productos sustitutorios, facilidad o dificultad de introducirse y abandonar el sector.

Ámbito cultural: condiciones culturales y sociales del mercado laboral y de mano de obra en el que opera la firma.

Ámbito legal y político: sistema económico, instituciones políticas y legales, leyes y regulaciones que afectan a la firma.

Ámbito económico: sistema económico y condiciones económicas generales a las que tiene que hacer frente la firma.

Ámbito tecnológico: tecnología disponible que puede utilizar una firma para transformar sus inputs en outputs (ver de aclarar antes que son ellos y poner el cuadro).

Ámbito de recursos humanos: mercado laboral, habilidades disponibles, organizaciones laborales o sindicatos y ética laboral de los empleados disponibles.



Ámbito de recursos físicos: condiciones físicas que pueden afectar a una organización (clima, terreno, suministro de recursos naturales y catástrofes naturales).

Ámbito de clientes y consumidores: mercado existente para los outputs de la empresa. (Hodge et. al., 1998, p.81).

Esta división del ámbito organizativo ilustra acertadamente cómo se compone y los alcances que cada uno posee. Profundizar teóricamente en cada una de esas divisiones es poco pertinente, por lo que se concluye enfocarse únicamente en los ámbitos legal-político, sectorial y económico. Estos tres sectores junto con las convenciones sociales aceptadas son los que, a grandes rasgos, configuran el marco regulatorio del que se habló en el capítulo tres; relacionándolo con la opinión pública. Es posible vislumbrar cómo en la fusión del marco regulatorio y la opinión pública aparecen atisbos de otros sectores como el de recursos humanos, el de clientes-consumidores o el cultural. ¿Por qué sucede esto? Porque la opinión pública atraviesa prácticamente todas las divisiones anteriormente mencionadas. Se sostiene esto porque todos los públicos y *stakeholders* de una organización inserta dentro de un país democrático, poseen la capacidad de opinar libremente, y expresar esas opiniones. Entonces, todos los sectores que involucren personas con esta masiva característica podrían formar parte de la opinión pública relevante a la organización. Sin embargo, se evita aquí sumergirse en las profundidades teóricas de la organización y su ámbito; evitando así una desviación en el análisis pertinente que construye a la sustentabilidad. Las nociones de marco regulatorio sumadas a las de ámbito organizativo propuestas en este capítulo, deberían ser suficientes para comprender a la sustentabilidad y su configuración general.

A continuación se presenta una figura que representa las partes fundamentales de un sistema abierto, para ampliar la interpretación sobre la que se quiere hacer foco.

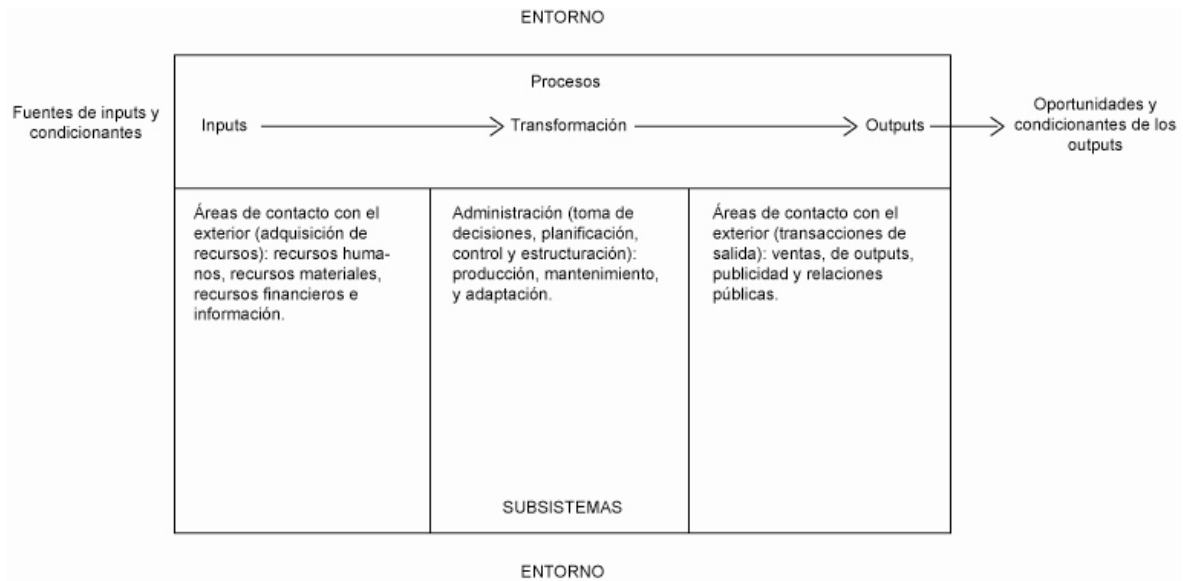


Figura 1: Partes fundamentales de un sistema abierto. Fuente: Hodge, B. J, Anthony, W. P, Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* (5ª Ed). Madrid: Prentice Hall Iberia.

## 4.2 Autonomía vs. Heteronomía

Definida la importancia del entorno en general, particularmente aquellos sectores vinculados a lo político-legal y a lo económico, es menester comprender cómo se esfuerza la organización en lograr un equilibrio sistémico. Si bien la homeostasis propone un equilibrio interno, lo hace teniendo muy en cuenta las incidencias del contexto y, sobre todo, la armonía con el mismo. De ninguna manera una organización puede desarrollar exitosamente sus actividades cuando alguna de sus partes se encuentra en un conflicto profundo con el contexto. Desarrollar satisfactoriamente las actividades no se refiere únicamente al éxito económico, ya que una organización puede tranquilamente obtener altos rendimientos económicos manteniendo relaciones de intensa conflictividad con algún aspecto fundamental del entorno. Esto sucede, por ejemplo, en el caso de empresas cuyos clientes son cautivos. En Argentina, los clientes cautivos son en gran medida aquellos consumidores obligados de algún producto o servicio básico para la supervivencia cotidiana. Es el caso de empresas prestadoras de servicios públicos

indispensables cómo agua, luz y gas. El rédito económico puede ser muy alto y constante, pero las relaciones con los diversos sectores del entorno organizativo pueden ser caóticas y derivar en serios problemas regulatorios.

Un análisis fructífero a la hora de entender las relaciones con el entorno es descubrir el punto medio entre la autonomía y la heteronomía. El *Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (RAE)*, dentro de sus cinco definiciones de autonomía, presenta la siguiente: “potestad que dentro del Estado pueden gozar municipios, provincias, regiones u otras entidades de él, para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de gobierno propios” (RAE, 1992, p.234). Si bien aquí la definición está orientada hacia una característica propia de algún organismo estatal, puede tomársela como la característica que posee alguna entidad dentro de un país determinado para comandar sus intereses particulares a través de un gobierno y normas internas propias. La capacidad de autonomía es un aspecto fundamental de las organizaciones, ya que habla de su competencia para administrarse internamente. Esta administración interna basada en ciertos valores, principios y normas previamente convencionales, debe ser lo más eficiente posible para alcanzar el objetivo organizacional. No por nada las organizaciones se esmeran en obtener recursos humanos altamente capacitados en diferentes especialidades.

El antónimo de autonomía es heteronomía. La RAE define a un heterónimo así: “dícese del que está sometido a un poder ajeno que le impide el libre desarrollo de su naturaleza” (RAE, 1992, p. 1001). Si bien la definición de la RAE es un tanto taxativa, aquí se toma a la heteronomía como la capacidad que tiene una organización para ser influenciada por su entorno. En este Proyecto de Graduación, al vincular íntimamente a la opinión pública y el marco regulatorio, se está haciendo hincapié en aspectos externos a la organización; por lo tanto signados por la heteronomía.

En el caso de los mecanismos isomorfos coercitivos se trata estrictamente de una fuerza heterónoma que ejerce fuerza sobre la organización, la cual debe necesariamente hacerse isomorfa con el entorno que aplica la fuerza; en pos de su subsistencia.

Se concluye que la autonomía y la heteronomía de una organización deben estar en línea y con cierto equilibrio para poder gestionar la sustentabilidad organizacional. Si predomina la autonomía, sin tener en cuenta lo externo, la organización carecerá de vinculación con la realidad, con lo que sucede en el ambiente. Por lo tanto perderá capacidad de sobrevivir en ese entorno tan dinámico. Por otro lado, si predomina la heteronomía, la organización privilegiará todo lo externo minimizando la concreción de su objetivo corporativo, otorgándole otro lugar en la escala de jerarquías.

#### **4.3 Condiciones que se crean, condiciones que se transforman**

Aquí se pretende restablecer las condiciones comunicacionales propuestas en el capítulo dos, a través del prisma de un modelo de comunicación. En el segundo episodio de este Proyecto de Graduación se hizo mención al modelo interlocutivo de comunicación como base para analizar los procesos comunicacionales puertas afuera de la organización, con todos los públicos y *stakeholders*, y por lo tanto con la opinión pública; sustentados por la perspectiva de Wolton acerca de cómo es la comunicación en el siglo XXI. Si bien el modelo anteriormente mencionado logra ilustrar acertadamente el vasto mundo de las interacciones comunicativas fuera de la organización; carece de ciertos elementos para poder fundar completamente la legitimidad de las interlocuciones.

Esas condiciones que configuran las relaciones de la organización con sus públicos y *stakeholders* necesitan sufrir una transformación, de ahí el nombre de este subtítulo. Dicha transformación se presenta en base a un modelo de comunicación denominado existencial u onto – relacional. ¿No será demasiado filosófico hablar del ser? Tal vez. Pero la esencia de este modelo ofrece una dinámica válida e interesante para analizar las comunicaciones de hoy y las que vendrán. Este es el momento propicio para introducir

otro elemento fundamental de la sustentabilidad organizacional. Es, justamente, esta perspectiva de la comunicación existencial; ya que sin ella todo lo propuesto carecería de sentido. ¿Por qué? Porque hoy en día analizar a la comunicación organizacional desde un punto de vista manipulativo, asimétrico, y fundado únicamente en la intención de la organización se considera infructífero. Por eso los modelos interlocutivos dejan por fuera ciertos criterios que configuran la sociedad actual, en la cual predomina el concepto de alteridad como premisa fundadora del acto comunicacional. Vinculando la perspectiva del modelo onto – relacional a la propuesta de Wolton (explicitada en el capítulo dos), la sustentabilidad cobra un significado en gran medida relacionado con el trasfondo filosófico de la comunicación actual. Para que el lector pueda comprender qué relación existe entre la sustentabilidad organizacional y el prisma a través del cual deberían observarse las relaciones actuales; a continuación se hace un sintético recorrido por los fundamentos del modelo mencionado.

Según Ure, “el modelo existencial conforma la dimensión originaria de la comunicación” (2010, p.56). Por lo tanto, su estructura retorna a las bases, a la esencia de la comunicación entre los sujetos. Si bien se utiliza, más que nada, para observar procesos de interacción entre individuos; el autor de este Proyecto lo considera aplicable a las relaciones entre la organización, sus públicos y *stakeholders*. ¿Por qué? Porque la segmentación de esos estratos, si bien es una creación funcional a la organización y no existe como ente a nivel social, está integrada por individuos; igual que cualquier organización. No solo eso, si no que una organización también posee una identidad propia que es producto de una cultura y una acción colectiva de sus integrantes. Esta es la particularidad del modelo onto – relacional:

La comunicación existencial es eminentemente relacional. En efecto, es encuentro intersubjetivo, en el que la interioridad de los participantes es entregada al resto. Allí hay verdadera transmisión. Pero a diferencia de los modelos precedentes, lo transmisible es el ser, por más que para ello sea necesario el soporte del hacer y del decir (Ure, 2010, p.56).

Cómo aclara el autor citado, el propio ser de los individuos que participan de la relación es lo que flota en el acto intersubjetivo que sucede entre ellos. Nancy sostiene que “la comunicación existencial puede definirse como circulación del ser” (Nancy, 1996, p.18). Pero existe una cuestión que no debe quedar por fuera del análisis, ya que supone una característica fundamental del modelo aquí presentado. Esa circulación del ser que Nancy define como fundamento del modelo existencial tiene un rasgo que puede ir en detrimento de las comunicaciones de una organización con sus públicos y grupos de interés. Sabiendo que la relación existencial es la circulación del ser, Ure argumenta que la misma no es intencional. “Otra vez, no del ser intencional, pues entonces sería intercambio de contenidos, sino del ser en cuanto lo otro del ente que se dona a los hombres convirtiéndolos en existentes” (Ure, 2010, p.56). Pero, ¿no son las acciones de comunicación de una organización estrictamente intencionales? No. No lo son desde el momento en que ella necesita de las relaciones para desarrollar sus actividades y para expresar su propia identidad, su esencia organizacional. Y cuando se habla de esencia organizacional es imposible no referirse al objetivo organizacional, ya que esa es el fundamento mismo de la organización, su razón de ser.

Las cuestiones relacionadas al ser son propias de la inspiración heideggeriana, que se profundizan acentuando la co – existencia (Ure, 2010). El autor del presente Proyecto sostiene férreamente que la co – existencia es clave en las relaciones de las organizaciones actuales. Ure propone: “lo relevante, aquí, es que la circulación está tomada como flujo o tránsito y no como repetición, y que el ser ya no se entrega a uno y otro (al yo y al tú) sino a uno-con-el-otro (al nosotros)” (Ure, 2010, p.56).

Como puede observarse, este modelo es complejo e introduce conceptos de orden filosófico; pero que son absolutamente válidos y representativos para analizar las relaciones de una organización. Nancy sostiene: “el ser no puede ser más que siendo-los-unos-con-los-otros, circulando con y como con de esta co – existencia singularmente

plural” (Nancy, 1996, p.19). Es ese, precisamente, el fundamento propio del modelo onto – relacional, que se vincula con otro aspecto incapaz de ser suprimido al momento de establecerlo como legítimo para las comunicaciones organizacionales.

Ese aspecto es la interdonación. ¿Qué supone este concepto? Supone que:

La comunicación viviente, se realiza como encuentro intersubjetivo en el que hablante y oyente (yo y tú) desnudan su interioridad y entregan los tesoros más profundos de su ser. Para ello es necesario que uno y otro cumplan recíprocamente la presentificación personal, concepto que Buber emplea para indicar el ejercicio de la alteridad por el cual, sin importar que se dé cara a cara físico, se reconoce al otro en calidad de tú, en cuanto a persona digna e irrepetible que goza del derecho básico a ser sí misma y a expresarse libremente. (Ure, 2010, p.56-57).

He aquí, entonces, la profunda relación de este modelo de comunicación con la visión de Wolton. La misma establece que la alteridad y el reconocimiento del otro como un igual es el punto de partida de todo proceso de comunicación. No se trata sólo de transmisión de contenidos, si no del desarrollo profundo de las identidades que participan en el encuentro intersubjetivo. Dentro de esa profundidad se encuentra lo intercambiado, que no es meramente discurso. “¿Qué es entonces lo intercambiado? El ser con el don de uno mismo” (Ure, 2010, p.57). Si bien, y en favor de los modelos interlocutivos, la comunicación se da entre el yo y el tú, lo que verdaderamente circula es el ser (Ure, 2010).

Como puede observarse, aquí se suman complejidades filosóficas íntimamente ligadas a la comunicación actual. Pero lo que es menester resaltar es la diferencia abismal que supone observar la relación entre sujetos comunicantes desde este modelo, y no desde los otros mencionados. Si bien no se los considera obsoletos, en ellos el éxito de la comunicación se mide con diferentes varas. Ure objeta que: “el éxito del nivel lingüístico se mide de acuerdo con el entendimiento, y el del pragmático según la eficacia, en el onto – relacional cuenta la adquisición de un plus ontológico” (Ure, 2010, p.57). ¿Qué supone

un plus ontológico? A grandes rasgos, se refiere a que los participantes del acto comunicacional se retiran del encuentro con verdaderos cambios trascendentales en su ser: “una vez terminado el diálogo los hablantes ya no son los mismos; salen de él transfigurados, reconvertidos ontológicamente” (Ure, 2010, p.57).

Por lo tanto, la comunicación onto – relacional se convierte en un encuentro y no en una intención propia de los hablantes. En el caso de una organización, el punto de partida debería ser el simple hecho de comunicarse, de encontrarse con los diversos públicos, sin intención de modificar el hacer, pero sí de que ambas partes vayan más allá de lo que son. Luego podrá verse que estrategias trazar para que los vínculos contribuyan a conservar a la organización, pero sucederá inmediatamente después de reconocer al tu como un nosotros. Ergo, que la organización sea plenamente consciente de que se comunica para trascender su ser se convierte en un requisito indispensable de la sustentabilidad organizacional. Cabe recordar que ella, la sustentabilidad, es conservar algo en su esencia, en su ser, que de ningún modo es estático. Del encuentro comunicacional entre la organización, sus públicos, y *stakeholders*, todas las partes saldrán cambiadas, transformadas en algún aspecto de su trascendencia.

Retornando al concepto de interdonación, es necesario hacer algunas aclaraciones que permitan un certero entendimiento. En primera instancia, esta característica clave del modelo existencial se cumple sólo cuando hay simetría de los participantes. Ure reflexiona sobre la interdonación y ancla la característica mencionada: “para que haya circulación del ser, el otro tiene que ser un tú para mí y yo un tú para el otro. La interdonación no se cumple allí donde hay asimetría” (2010, p.58). Y se hace hincapié en este requisito porque funda la particularidad de la sustentabilidad organizacional. Es erróneo pensar a la comunicación actual de las organizaciones desde un punto de vista asimétrico, ya que eso cambió desde que los soportes de la comunicación permitieron mayor participación de todos esos tú a los cuales se hace referencia. Los tú son los



públicos, los *stakeholders*, todos atravesados por la opinión pública y en cierta manera trascendidos por ella; y para que la sustentabilidad organizacional cobre la relevancia que se le quiere otorgar en este Trabajo, es necesario entender que esos tú deben empezar a ser comprendidos como un nosotros, independientemente de las intenciones que luego generarán conflictos entre los participantes. El encuentro existencial no propone una comunicación perfecta y éticamente correcta, si no el flujo constante de la esencia de cada parte involucrada.

Aclarado entonces qué es lo intercambiado en la relación existencial, se pasa a denominarlo intercambio ontológico; lo cual debe ser visto como comunicación.

El intercambio ontológico tiene todas las características de la comunicación. Gracias a esta denominación, queda en evidencia el dinamismo que lo caracteriza, el hecho de que se instaura y se desvanece si no es mantenido activamente. El acto existencial es una transmisión entre dos distintos, que cumplen funciones diferentes y entre los cuales se establece un intercambio que supera lo óptico (Ure, 2010, p.59).

Es ese intercambio ontológico lo que le da vida a la comunicación de las organizaciones, desde la perspectiva del autor de este Proyecto. Desde las Relaciones Públicas se intenta abordar a las comunicaciones desde un aspecto discursivo, pero el intercambio ontológico no sucede sólo a nivel simbólico. Según Ure, el discurso no define la interdonación, si no que colabora en la orientación de los individuos como fase previa del intercambio (2010). Se toma al discurso o cualquier expresión sensorial como una evidencia del ser y no como un determinante de la comunicación. Si bien no es determinante, es en gran medida fundamental para que el intercambio existencial pueda darse completamente y generar un cambio positivo de los participantes. Ure reflexiona ampliamente sobre las expresiones sígnicas de los individuos, pero se destaca la siguiente: “¿sería posible una instancia en la que los seres humanos no debieran recurrir al lenguaje sígnico para comunicarse? Evidentemente no, a no ser que cuerpo y espíritu fueran dos realidades independientes” (2010, p.63). A partir de esta cita se concluye que

la interdonación no es posible sin transferencia de significados a través de códigos convencionales.

Para concluir este apartado, se ofrece una interesante reflexión de Gadamer acerca de la conversación y lo que ella supone a nivel óntico: “allí donde se logra realmente una conversación, los interlocutores ya no son exactamente los mismos cuando se separan. Están más cerca el uno del otro. Hablar es un hablar – conjunto, y esto crea algo común” (1995, p.232). Por eso, la sustentabilidad organizacional desde la perspectiva de las Relaciones Públicas tiene el inalterable objetivo de crear algo común entre la organización y sus grupos de interés; para generar ese espacio donde el objetivo organizacional cobrará legítima vida.

#### **4.4 El estilóbato sustentable**

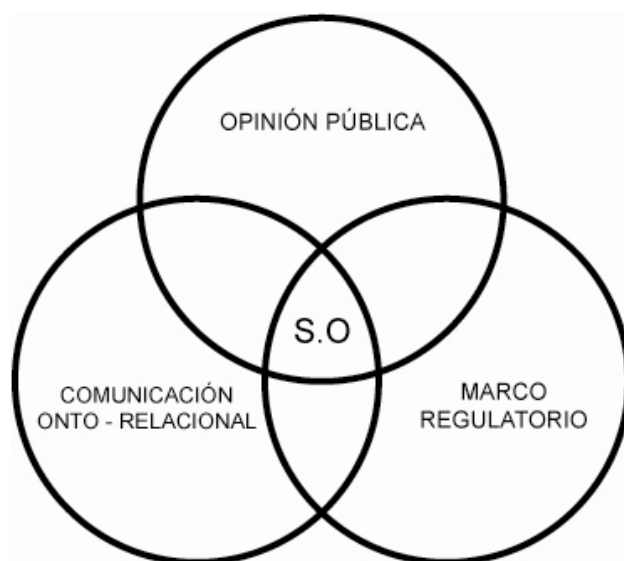
En esta sección se ofrece la propuesta de elementos que forman las bases de la sustentabilidad organizacional desde la visión de las Relaciones Públicas, propuesta por el autor del Proyecto de Graduación.

Los elementos fundamentales que se interrelacionan en la perspectiva de la sustentabilidad organizacional que aquí se ofrece son: la opinión pública, el marco regulatorio y la dimensión onto – relacional de la comunicación. Por eso fueron desarrollados ampliamente en apartados anteriores, y se anclaron las dimensiones prácticas en función del Trabajo. Los elementos previamente explicados fueron dirigidos a una confluencia particular, para lograr una decantación de las aristas que conforman la base teórica de la sustentabilidad organizacional. Si bien se consideran a esos tres elementos como cimientos de la sustentabilidad, esto no significa que el resto de los públicos y *stakeholders* de la organización sean irrelevantes en la gestión de las comunicaciones. Todos se encuentran en el mismo nivel de importancia (comunicacionalmente hablando), pero aquí se resalta a la opinión pública, el marco

regulatorio y la comunicación existencial por ser ellos quienes configuran el blindaje que protegerá a la organización.

¿A qué se hace referencia cuando se menciona al estilóbato? Se refiere a las bases donde se funda la sustentabilidad organizacional aquí propuesta. Un estilóbato es el cimiento, la base fundamental de algo y, en este caso particular, el de la sustentabilidad organizacional.

Las tres dimensiones que conforman a la sustentabilidad organizacional comparten el mismo nivel de importancia. Ninguna debe ser observada ni con mayor o menor implicancias que las otras. A su vez, la relación entre ellas es recíproca, y debe ser constantemente estimulada para que la sustentabilidad organizacional logre su cometido: blindar a la organización.



**S.O: sustentabilidad organizacional.**

Figura 2: Dimensiones de la sustentabilidad organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5 Factores de la sustentabilidad organizacional**

Aquí se proponen los factores que se consideran constitutivos de la sustentabilidad organizacional en función de los desarrollados en los capítulos anteriores. Se agrupan en base a las tres dimensiones de la sustentabilidad explicitadas en el apartado 4.4, para luego ser implementadas en una herramienta que sirva a los estudiantes y profesionales de las Relaciones Públicas a la hora de ubicar a una organización y medir cualitativamente el dinamismo de esa capacidad de conservar su objetivo fundamental.

En primer lugar se agrupan los factores determinados por la dimensión de la opinión pública, los cuales son: la capacidad de introducir temas en agenda y la correcta interpretación del proceso de mediatización.

La capacidad de introducir temas en agenda, de la cual ya se hizo referencia en el capítulo anterior, es una de las claves para que la organización eleve su capacidad de conservarse, ya que a medida que pueda lograr la introducción progresiva de temas que la conciernen en ese espacio público simbólico donde los medios son claves, la misma organización podrá lograr adaptabilidad y apoyo por parte de la opinión pública.

En segundo lugar, el factor esencial en el ámbito del marco regulatorio es la capacidad de realizar acciones de isomorfismo, particularmente en los referidos al coercitivo y el mimético. A mayor capacidad de lograr isomorfismo coercitivo, mayor adaptabilidad tendrá la organización al marco regulatorio de la cual ella misma forma parte a través del proceso de institucionalización. Las fuerzas ejercidas por las instituciones que regulan la actividad comercial y productiva son lo suficientemente intensas como para forzar a la organización a hacerse isomorfa con ese entorno y generar la legitimidad suficiente en la realización de sus quehaceres cotidianos. Por otro lado, la capacidad de lograr isomorfismo mimético también es importante, ya que gracias a poder imitar acciones correctas de organizaciones del mismo sector, la misma organización adoptará mayor

legitimidad en sus acciones y podrá, en conjunto con otras organizaciones, conservar el sector comercial y así también su propia razón de ser.

Finalmente, el último factor relacionado al marco regulatorio que debe tenerse en cuenta es la capacidad organizacional para realizar acciones de lobby con la ética correspondiente y fundándose en la comunicación onto – relacional; ya que teniendo en cuenta la alteridad, la organización podrá disponerse a escuchar las necesidades de los poderes respectivos y así influenciar en aquellas decisiones que vayan en pos de su conservación. Si bien no se ahondó en los conceptos de lobby, el mismo es muy importante para la sustentabilidad organizacional, aunque en comparación con el resto de los factores mencionados, los otros adquieren mayor importancia. Cabe aclarar que si bien cualquier organización puede hacerse con la capacidad de realizar acciones de lobby, la afinidad que esta tenga con la cúpula Legislativa y Ejecutiva no puede pasarse por alto. ¿Por qué? Porque esa afinidad, fundada en un vínculo a largo plazo con los diversos bloques que conforman los poderes, ofrecerá una mayor capacidad de generar influencias y así lograr un isomorfismo de mayor nivel institucional.

En tercer lugar, el factor vinculado a la dimensión referida a la comunicación onto – relacional es la capacidad organizacional de dialogar. Esto es clave, ya que la alteridad que funda a la comunicación existencial reconoce al interlocutor como un nosotros, independientemente de quien sea. Esa necesidad de reconocer al otro como un sujeto con los mismos derechos de que la organización es fundamental en la sustentabilidad organizacional, otorgando mayor legitimidad y participación, hacia la búsqueda de consensos que permitan superar las diferencias con los diversos públicos y *stakeholders* de la organización en cuestión.

## Capítulo 5

### Herramientas

#### 5.1 ¿Qué es lo que hace falta?

El interrogante que encabeza el último capítulo de este Proyecto de Graduación debería animar una reflexión respecto a cómo se inicia este camino de teorización sobre la sustentabilidad organizacional como objetivo estratégico de la organización. Más allá de los esbozos propuestos por académicos de la talla de Juan Iramain sobre esta temática, lo presentado a lo largo de todo este Trabajo procura escudriñar en la fisonomía de esa sustentabilidad factible de ser garantizada parcialmente por las Relaciones Públicas. ¿Por qué se dice sustentabilidad garantizada parcialmente por las Relaciones Públicas? Porque, nuevamente, la conservación de la organización no solo es ofrecida por esta disciplina, sino que se logra a través del funcionamiento sinérgico con el resto de las disciplinas del *management*, en el marco de una estrategia global. El blindaje ofrecido por las Relaciones Públicas es parcial, porque no depende solo de ella, ya que los aspectos comerciales, administrativos, publicitarios y promocionales también son relevantes y conviven constantemente con el quehacer del publirrelacionista. Las Relaciones Públicas blindan a la organización, permitiéndole ser sustentable en función del marco regulatorio y la opinión pública. ¿Cómo lo hace? En primera instancia, haciendo las veces de centinela que monitorea y está alerta sobre todas aquellas cuestiones referidas al marco regulatorio; y esto supone estar atento a las instituciones y cómo éstas pueden reconfigurar el ámbito de acción y sus reglas, así como también el campo de juego donde la organización da batalla a otras del mismo sector. Eso es a grandes rasgos y a nivel sintético, ya que la completa gestión del marco regulatorio se acompaña con otros asesores que complementan la actividad. Respecto a la opinión pública, sus aristas fueron explicitadas en secciones anteriores.

Lo que verdaderamente hace falta para completar el presente esbozo hacia una teoría de la sustentabilidad organizacional es mayor investigación respecto a esta temática por parte de la comunidad académica. Nada de lo que aquí se desarrolló es a rajatabla, y mucho menos en el contexto latinoamericano. Esto sucede gracias al bajo nivel de calidad institucional que comparten los países del hemisferio sur occidental, que en lugar de simplificar el análisis, lo complejizan. Las interpretaciones se enmarañan porque los escenarios son en extremo volátiles y poco estables.

## **5.2 Un largo camino que apenas comienza**

Es necesario que el lector de este Proyecto de Graduación comprenda que, fundamentalmente, el esbozo teórico que aquí se ofrece es apenas el comienzo de un planteamiento sobre la sustentabilidad organizacional que ofrece una perspectiva divergente con lo que se conoce actualmente de sustentabilidad en la disciplina de las Relaciones Públicas. En el primer capítulo, se hizo la aclaración pertinente sobre cómo se aborda aquí el concepto de sustentabilidad organizacional, cuyo significado es diferente al de la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresaria. El término de sustentabilidad que se ancló en el primer episodio del Proyecto es que la sustentabilidad organizacional es la capacidad que posee una organización de conservar su objetivo corporativo, su razón de ser.

Si bien hay, en el ámbito académico, referencias a la sustentabilidad organizacional que podrían ser parecidas a la que aquí se propone, el autor que se tomó como referencia e inspiración de este Proyecto de Graduación fue quien dio la primera aproximación hacia una teoría de la sustentabilidad, mencionando los fundamentos claves que habilitan un blindaje organizacional a través de la disciplina de las Relaciones Públicas: la opinión pública y el marco regulatorio.

Sentadas las bases que ofrecerían conservación a largo plazo de una organización, el autor del presente Trabajo suma elementos y profundiza los mencionados por Juan

Iramain. Uno de los aportes que amplían la perspectiva y le dan tintes que se correlacionan con la filosofía actual de la comunicación, es la dimensión onto – relacional de la comunicación, sustentada en las argumentaciones de Wolton sobre la característica esencial que configura la comunicación en el siglo XXI: la alteridad. Este concepto, basado en reconocer al otro como un interlocutor válido, con los mismos derechos, en un ámbito democrático, es la tercera característica que se suma al análisis de la sustentabilidad organizacional propuesto por Iramain.

Por eso, el autor del Proyecto sostiene que lo propuesto a lo largo de todos los capítulos componenciales del Trabajo es apenas el comienzo y un breve esbozo de como deberían comportarse las organizaciones de la actualidad para adquirir rasgos sustentables, que permiten conservar su objetivo organizacional en el mediano y largo plazo. Es un camino que recién comienza, es el punto de partida para que, aquellos interesados, tomen las bases aquí presentadas y profundicen la perspectiva, sumando elementos que aquí tal vez no se mencionan debido a cuestiones de tiempo y espacio, cumpliendo así con las normativas que enmarcan y sostienen el Proyecto de Graduación.

### **5.3 Línea de situación sustentable**

He aquí la primera herramienta que se ofrece para identificar y poder partir hacia un análisis de la sustentabilidad organizacional. El nombre que se le da a la presente herramienta es la de línea de situación sustentable, ya que a partir de la ubicación, a grandes rasgos, de la organización en esta línea, el publicirrelacionista podrá identificar el punto de partida para gestionar la sustentabilidad organizacional y así comenzar a trazar estrategias cuya pretensión sea aumentar esa capacidad de conservación. Por lo tanto, esta herramienta será la responsable de insertar a la organización en una situación de sustentabilidad organizacional, como punto de partida para su posterior profundo análisis, e identificar hacia que acciones de isomorfismo debe la organización prestar mayor atención, sin descuidar el otro extremo de la línea.



En el extremo izquierdo de la línea se sitúa el isomorfismo coercitivo. En el lado opuesto, se ubica el isomorfismo mimético. Cabe recordar que el coercitivo se vincula a las presiones ejercidas por las instituciones que regulan la actividad productiva y comercial y la capacidad de la organización para poder hacerse isomorfa con ese marco regulatorio para obtener mayores elementos de conservación. Por otro lado, el mimético hace referencia a la capacidad para poder imitar conductas de otras organizaciones del sector que les han permitido hacerse isomorfas con el entorno, a partir de sus problemáticas particulares y compartidas por todo el sector de actividad. Al centro de la línea se ubica la situación ideal para comenzar un análisis de la sustentabilidad organizacional de la organización en cuestión, otorgando estabilidad entre los dos isomorfismos que competen al accionar de las Relaciones Públicas.

Si el publicirrelacionista identifica, a partir de un previo análisis de su organización en función de como se vincula con el entorno, que la misma se inclina hacia uno u otro lado de la línea, entonces será capaz de trazar una hoja de situación como punto de partida para gestionar la sustentabilidad. El encargado de las acciones de Relaciones Públicas de la organización será el responsable de vislumbrar qué acciones de isomorfismo está realizando la organización, y si la misma se encuentra más vinculada a la gestión de las presiones del entorno institucional encargado de regular la actividad comercial y productiva, o si por el contrario, se dedica a imitar libremente conductas y soluciones adoptadas por organizaciones similares y así solucionar divergencias con el marco regulatorio en pos de la conservación del objetivo. El centro de la línea propone una idealización de la sustentabilidad, configurándose como la estabilidad que debe lograrse para optimizar las acciones de isomorfismo y así lograr una conservación más estable. Como puede observarse en la figura que se presenta a continuación, los extremos de la línea presentan una sustentabilidad más débil, centralizada en la gestión única de un tipo de isomorfismo. Si bien esto variará de organización en organización, lo que el autor de este Proyecto de Graduación propone es que focalizarse en un solo tipo de isomorfismo

desencadena una debilitación en la sustentabilidad, por lo que se propone estabilizar la situación, a partir de la herramienta que se presenta posteriormente a esta.

A continuación se presenta una figura que representa la línea de situación sustentable.



Figura 3: Línea de situación sustentable.

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4 La escalinata sustentable

La otra herramienta que se presenta es una escalinata que propone la sumatoria de diversos elementos que le permitan a la organización en cuestión aumentar su nivel de sustentabilidad, gestionando todos los factores mencionados en el apartado número cuatro, del cuarto capítulo, cuya clasificación se realizó en función de las tres dimensiones que componen la sustentabilidad organizacional: opinión pública, marco regulatorio y comunicación onto – relacional.

Antes de hacer un análisis y ofrecer una explicación de lo que supone cada uno de los peldaños de la escalinata sustentable, se presenta la figura que representa a la misma, para ofrecer al lector una visualización de los elementos que se suman para alcanzar una alta sustentabilidad.

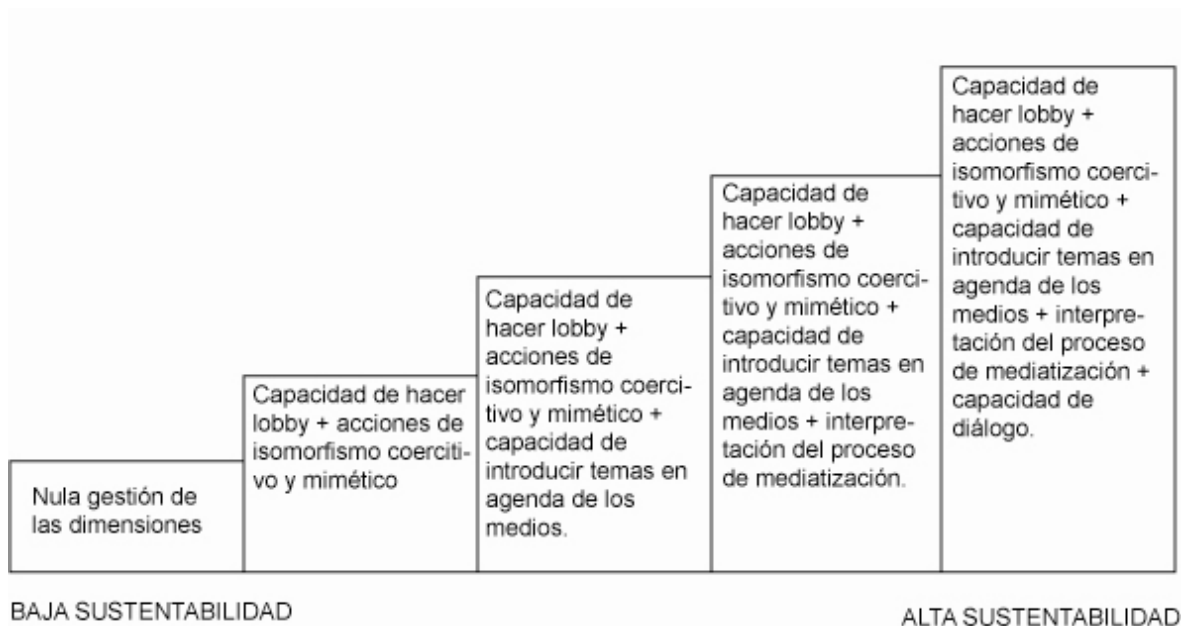


Figura 4: Escalinata sustentable.

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, el primer escalón se basa en la nula gestión de las dimensiones que conforman la sustentabilidad organizacional, las cuales se refieren a la opinión pública, el marco regulatorio, y la comunicación onto – relacional. La nula gestión e identificación de estas dimensiones desencadena una muy baja sustentabilidad organizacional, visto desde la perspectiva ofrecida en este Proyecto de Graduación.

En el segundo peldaño, se observa que para aumentar la capacidad de conservación de la organización, la misma debe, en primer lugar, hacerse con la posibilidad de accionar con los Poderes Legislativo y Ejecutivo, y esto se refiere a las acciones de isomorfismo coercitivo. Sabiendo que estos poderes regulan la actividad comercial, en conjunto con otras instituciones, la organización debe ser capaz de gestionar estas fuerzas que pesan sobre la organización y lograr un isomorfismo con el entorno. También se menciona a las acciones de isomorfismo mimético, ya que la organización debe ser capaz de imitar

conductas de aquellos entes que actúan en el mismo sector de actividad para poder aumentar su nivel de sustentabilidad.

En el tercer escalón, además de los elementos del segundo, se implementa la capacidad organizacional de introducir temas en la agenda de los medios. En el capítulo tres, se hizo una breve mención a la teoría de la *agenda – setting* y cómo se vinculan las tipologías. En este caso, predomina el foco en la agenda de los medios, ya que a través de la posibilidad de introducir temas en esa agenda, la organización podrá vehicular aquellos temas sobre los cuales quiere generar debate y obtener el apoyo de la opinión pública. Esto lo logrará en el espacio público simbólico o informativo.

En el cuarto peldaño, se suman a los elementos del tercero la interpretación del proceso de mediatización, fundado en la dimensión onto – relacional de la comunicación, fundamental a efectos de este Trabajo. ¿Por qué se considera importante esta condición de interpretar correctamente el proceso de mediatización? Porque esa interpretación dará lugar a una mayor dinámica en la comunicación con los públicos y *stakeholders*, permitiendo saber e identificar cómo los interlocutores se apropian de la información vehiculizada por los medios de comunicación y los soportes que la organización utiliza para generar consensos.

Por último, en el quinto escalón de la escalinata sustentable se suma a todos los otros elementos la capacidad de diálogo. La misma se funda principalmente en la dimensión onto – relacional de la comunicación y es una de las claves de la sustentabilidad organizacional. Sin el diálogo simétrico con los vínculos de la organización, reconociendo a los sujetos como válidos y con los mismos derechos, entonces se va en detrimento de la sustentabilidad, al menos desde la perspectiva ofrecida en este Proyecto de Graduación.

Se concluye, entonces, que a medida que se suman la gestión de todos los elementos mencionados, el publicirrelacionista será capaz de identificar las variables que definen la

sustentabilidad de la organización de la cual forma parte. Si tiene en cuenta todos los elementos que se relacionan en el quinto peldaño, entonces la organización obtiene la característica de ser altamente sustentable, permitiendo desarrollar sus actividades y cumplir su objetivo corporativo, teniendo en cuenta las tres dimensiones esenciales de la sustentabilidad organizacional desarrollada en los capítulos precedentes. Entonces, marco regulatorio, opinión pública, y comunicación onto – relacional; configuran el ADN de para que una organización pueda, a mediano y largo plazo, conservar su razón de ser.

## **Conclusiones**

A lo largo de todo el presente Proyecto de Graduación, se hizo un recorrido por las tres dimensiones que configuran a la sustentabilidad organizacional, a saber: opinión pública, marco regulatorio y comunicación onto - relacional. En cada capítulo se intentó profundizar sobre cada una de esas dimensiones para que el lector logre comprender la base de la propuesta teórica del autor.

Por un lado, el anclaje del concepto de sustentabilidad organizacional se diferencia en gran medida con el que habitualmente circula en la disciplina de las Relaciones Públicas, y su anclaje derivó en que el término refiere, quitando las distorsiones semánticas que ofrecen algunas disciplinas, a la capacidad de que algo se conserve en su ser o estado original. En este caso, al hacerse referencia a la organización, es ella la que adopta la necesidad de ser sustentable, de que su objetivo organizacional, su razón de ser, pueda ser sostenido en el tiempo, teniendo en cuenta cierto conjunto de variables. Además, las diferencias sustanciales que se plantearon en el capítulo dos fueron necesarias para evitar confusiones disciplinares. En ese capítulo también se definieron los aspectos de la comunicación que son base del Trabajo, aunque posteriormente se sume otra perspectiva de la comunicación.

Es fundamental la identificación de los aspectos filosóficos de la comunicación que predominan en estos tiempos, ya que las Relaciones Públicas son una disciplina cuya raíz reside en las ciencias de la comunicación. Este aporte de índole filosófica es uno de los cimientos del Trabajo, ya que partiendo de esa base el autor permite una confluencia de diversas perspectivas. El logro particular que aquí se concluye es que la comunicación actual debe estar arraigada en la comprensión del otro, en la alteridad, y en que la transferencia de significados no completa el acto comunicacional, si no que debe trascender las fronteras de lo meramente discursivo; identificando al otro como un

nosotros, en vez de un yo y un tu que se comunican a raíz de un conflicto. Lo que se propone, en cambio, es partir de la base de que en la comunicación basada en la alteridad, la transferencia se da a través de la interdonación, donde las partes salen del encuentro comunicacional con transformaciones en su identidad. Con esto se amplía la función del acto de la comunicación, evitando limitarla al mero universo de la enunciación y la construcción compartida del discurso.

Por otro lado, se concluyó y representó la vinculación de la opinión pública y el marco regulatorio. La síntesis histórica y evolutiva del concepto de opinión pública permitió ahondar sobre las aristas fundamentales que construyen la doctrina del término, vislumbrando aquellos elementos que sirven a la sustentabilidad organizacional y que el publicirrelacionista debe identificar en el espacio público simbólico para obtener el apoyo de los grupos de interés. Respecto al marco regulatorio, se concluyó que los nuevos institucionalismos desde el análisis organizacional ofrecen la configuración correcta para enmarcar a la organización e identificar los mecanismos que la misma debe adoptar en pos de su conservación. Los mecanismos de isomorfismo más importantes en función de la sustentabilidad son el mimético y el coercitivo, ya que ellos habilitarán al profesional de las Relaciones Públicas a identificar con quiénes se debe implementar estrategias funcionales al objetivo organizacional.

A través de todo el Proyecto de Graduación, se llega a la elaboración de dos herramientas que permiten identificar en qué situación de sustentabilidad se encuentra una organización. La primer herramienta es la línea de situación sustentable, cuya función es dar al profesional de las Relaciones Públicas un paneo general de la situación que la organización posee en cuestiones de sustentabilidad, basado en los mecanismos de isomorfismo que predominan en su quehacer diario. Esta primera herramienta ofrece las pautas para ubicar a la organización y poder, entonces, comenzar a gestionar a conciencia la sustentabilidad. La segunda herramienta que se presenta ofrece una

interrelación más compleja de todos los elementos mencionados en los capítulos del Proyecto de Graduación, y se considera que es el aporte más importante del Trabajo. Se denomina escalinata sustentable, y su visualización habilita al publicirrelacionista a darle mayor preponderancia a ciertos aspectos que tal vez antes no consideraba fundamentales para construir la sustentabilidad organizacional.

El autor comprende que en el Trabajo existen teorizaciones filosóficas que no suelen observarse en el ámbito académico, y que algunos profesionales y académicos de la disciplina no estén de acuerdo con los planteamientos ofrecidos. En esta primera aproximación teórica de la sustentabilidad organizacional se dan las pautas que la definen, que son las tres dimensiones: opinión pública, marco regulatorio y comunicación onto – relacional. La dimensión que tal vez genere ciertos desacuerdos es la de la comunicación existencial, ya que su sustento es esencialmente filosófico y su primera aplicación se da en el encuentro comunicacional entre dos personas, y no entre una organización y sus grupos de interés. Entonces, ¿por qué se la utiliza como fundamento de la sustentabilidad organizacional? Porque el autor la considera aplicable a las relaciones de la organización con otros sujetos, ya que tanto ella como los sujetos poseen una identidad particular y una razón de ser que debe ser trascendida e ir más allá que la mera transferencia de símbolos. Por eso, la interdonación y la posibilidad de obtener un plus ontológico luego del encuentro entre las partes, es fundamental para sostener a la organización y conservar su objetivo, ya que al permitir el desarrollo del ser de las partes involucradas y habilitando un comunicación simétrica, la alteridad propuesta por Wolton cobra vida y le da un tinte democrático a la sustentabilidad organizacional aquí propuesta.

Son, tal vez, los profesionales del *management* quienes pueden confrontar con el aspecto filosófico que propone la sustentabilidad organizacional en este Proyecto de Graduación. El autor sostiene que el publicirrelacionista es el responsable de hacerse con las



herramientas y las estrategias para persuadir y convencer a sus colegas y ejecutivos que la comunicación ha cambiado, y que lo que antes era útil hoy ya no lo es tanto. Es el profesional de la disciplina en cuestión que debe asumir la responsabilidad de comunicar a sus pares, superiores y subordinados; cómo se fundan los vínculos y encuentros comunicacionales actuales, y por qué deben contemplarse los aspectos de simetría y alteridad.

Finalmente, se concluye que toda la propuesta teórica del presente Proyecto es un inicio, es el punto de partida para que profesionales y académicos de las Relaciones Públicas amplíen la perspectiva y sumen elementos que aquí se han dejado por fuera. Todo lo ofrecido es una aproximación, una base para que en un futuro, tanto alumnos, profesores y profesionales se inspiren y logren profundizar a la sustentabilidad organizacional, sin cambiar la esencia de lo aquí propuesto, pero sí sumando aquellas variables que se consideren viables para aumentar la capacidad de conservación de una organización.

## Lista de referencias bibliográficas

- Aristóteles (1996). *Física*, (trad.: J.L Calvo Martínez). Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Bernays, E (1997). Citado en: *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica. La responsabilidad social y el interés público*. México: Editorial Limusa SA. Citado en
- Binkley, R. (1928). *The concept of public opinion in the social sciences*. *Social Forces*, (6), 389-396. Citado en: Price, V (1994). *Opinión pública*. Barcelona: Paidós.
- Brundtland Commission Report, World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Nueva York: Oxford University Press. Citado en Lattuada, P (2009) RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. (28). 103-116.
- Buchholz, R (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. (4), 16. Citado en Lattuada, P (2010). RSE y RRPP, ¿un mismo ADN? *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 125-139.
- Castro Zuñeda, C (2009). La opinión pública como el gran grupo de interés de las relaciones públicas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. (28). 55-59.
- Clarke, T. (1997). Stakeholder communication en *Journal of Communication Management*, vol. 7, (4), 206-207. Citado en Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco de las relaciones públicas, *Zer*, vol. 12, (23), 183-197.
- Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina (2012). En Argentina quieren seguir debatiendo la redefinición de las relaciones públicas. Disponible en: <http://www.consejorpp.blogspot.com.ar/2012/03/queremos-compartir-con-ustedes-este.html>.
- Copleston, F.C (1969). El pensamiento de Santo Tomás en *Brevarios* (1ª reimp.). México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Cutlip, S.M, Center, A.H., Broom, G.M. (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000. Citado en Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco de las relaciones públicas, *Zer*, vol. 12, (23), 183-197.
- Dader, J.L. (1992). *El periodista en el espacio público*. Barcelona: Bosch S.A.
- Davison, P (1968). *Public Opinion* en *Encyclopedia Britannica*. Citado en Muñoz Alonso, A. Monzón, C. Rospir, J. Dader, J. (1992). *Opinión pública y comunicación política*. Madrid: EUDEMA.
- Dearing J. Rogers, E. (1996), *Communication Concepts 6: Agenda-setting*, Thousand Oaks, CA: Sage. Citado en Rodríguez Díaz, R. (2004). *Teoría de la Agenda – Setting: aplicación a la enseñanza universitaria*. Madrid: Observatorio Europeo de Tendencias Sociales.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield (Maryland): Pitman. Citado en Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco de las relaciones públicas, *Zer*, vol. 12, (23), 183-197.
- Gadamer, H. G. (1995). *El giro hermenéutico*. Madrid: Cátedra. Citado en Ure, M. (2010). *Filosofía de la comunicación en tiempos digitales*. Buenos Aires: Biblos.
- García Fernández, J (2009). *El concepto de sustentabilidad de los recursos naturales*. Argentina: FUCEMA. Disponible en: [http://www.fucema.org.ar/pdf/d\\_b\\_el\\_concepto\\_de\\_sustentabilidad.pdf](http://www.fucema.org.ar/pdf/d_b_el_concepto_de_sustentabilidad.pdf).
- Habermas, J. (1989). *The structural transformation or the public sphere: an inquiry into a category of bourgeois societe*. Cambridge: MA MIT Press (publicado originariamente en 1962). Citado en: Price, V (1994). *Opinión pública*. Barcelona: Paidós.
- Hodge, B. J, Anthony, W. P, Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* (5ª Ed). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hometech. Disponible en: [http://hometech.com.mx/articulos.phd?id\\_sec=21&id\\_art=77](http://hometech.com.mx/articulos.phd?id_sec=21&id_art=77)
- IARSE (2005). Definición de RSE. Disponible en: <http://www.iarse.org.ar>. Citado en: Lattuada, P (2010). RSE y RRPP, ¿un mismo ADN? *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 125-139.
- Instituto Ethos (2005). Definición de RSE. Disponible en: <http://www.ethos.org.br>. Citado en Lattuada, P (2010) RSE y RRPP, ¿un mismo ADN? *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 125-139.
- Iramain (2009). La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. (28). 83-92.
- Iramain, J (2006). *Teoría de la acción informativa*. Buenos Aires: Dunken.
- Kant, I. (2004). *Filosofía de la historia. Qué es la Ilustración*. La Plata: Terramar Ediciones.
- Key, V.O (1861). *Public opinion and American Democracy*. Nueva York: Knopf. Citado en: Price, V (1994). *Opinión pública*. Barcelona: Paidós.
- Kurz, A. García Mora Pinto, R (2008). *Sustentabilidad...origen y significado*. México:
- Lasswell, H. (1985). *Sociología de la comunicación de masas*. Barcelona: Gili.
- Lattuada, P (2009). RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. (28). 103-116.
- Lattuada, P (2010) RSE y RRPP, ¿un mismo ADN? *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 125-139.
- Maestre, D (2007). Origen de la noción información. Disponible en: <https://davidmaestre.com/2007/04/origen-de-la-nocin-informacin.html>

- Marc, E. Picard, D (1992). Capítulo 1: Los modelos de comunicación en *La interacción social*. Barcelona: Paidós.
- Marston, J (1963). *The nature of public relations*. New York: McGraw – Hill. Citado en Wilcox, D. Cameron, G. Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas*. (8va Ed.) Madrid: Pearson Educación S.A.
- March, J. Olsen, J. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*. (78). 734-749. Citado en Powell, W. Dimaggio, P. (Ed.). (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco de las relaciones públicas, *Zer*, vol. 12, (23), 183-197.
- Mills, C.W. (1956). *La élite del poder*. México: Fondo de Cultura Económica. Citado en Monzón Arribas, C. (1990). *La opinión pública. Teorías, concepto y métodos*. Madrid: Tecno S.A.
- Monzón Arribas, C. (1990). *La opinión pública. Teorías, concepto y métodos*. Madrid: Tecno S.A.
- Monzón Arribas, C. (1996). *Opinión pública, comunicación y política. La formación del espacio público*. Madrid: Tecno S.A
- Mora y Araujo, M. (2005). *El poder de la conversación: elementos para un teoría de la opinión pública*. Buenos Aires: La Crujía.
- Moragas, M. de (1981). *Teorías de la comunicación*. Barcelona: Gustavo Gili. Citado en Monzón Arribas, C. (1990). *La opinión pública. Teorías, concepto y métodos*. Madrid: Tecno S.A.
- Muñoz Alonso, A. Monzón, C. Rospir, J. Dader, J. (1992). *Opinión pública y comunicación política*. Madrid: EUEDEMA.
- Nancy, J. L. (1996). *Ser singular plural*. Madrid: Arena Libros. Citado en Ure, M. (2010). *Filosofía de la comunicación en tiempos digitales*. Buenos Aires: Biblos.
- Powell, W. Dimaggio, P. (Ed.). (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- RAE. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. (21ª Ed.). Madrid: Espasa.
- Reiss, L. Veljanovich, R. Monrroy, R. Fio, D. (2002). *La Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina*. Buenos Aires: IARSE. Disponible en [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=descargas&id\\_cat=4](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=4)
- Rodríguez Díaz, R. (2004). *Teoría de la Agenda – Setting: aplicación a la enseñanza universitaria*. Madrid: Observatorio Europeo de Tendencias Sociales.
- Scheinsohn, D (2010) *Comunicación estratégica. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (Ensayos)*, (33), 17-21.
- Silverstone, R. (2004). *¿Por qué estudiar los medios?* Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- Sempere, P (1975). Eras de la civilización en La Galaxia McLuhan. Valencia: Pedro Torres.
- Speier, H (1950). *The historical development of public opinion en American Journal of Sociology*, (55), 376-388. Citado en: Price, V (1994). Opinión pública. Barcelona: Paidós.
- Ure, M. (2010). *Filosofía de la comunicación en tiempos digitales*. Buenos Aires: Biblos.
- Wilcox, D. Cameron, G. Xifra, J. (2006). Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas. (8va Ed.) Madrid: Pearson Educación S.A.
- Wilson (2003). Corporate Sustainability: what is and where does it come from? Ivey Business Journal, March/April. Citado en Iramain (2009). La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. (28). 83-92.
- Wolton, D (2006). Glosario en: *Salvemos la comunicación*. Barcelona: Gedisa.
- Xifra, J. (2003). Teorías y estructura de las relaciones públicas. Madrid: McGraw – Hill. Citado en Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco de las relaciones públicas, *Zer*, vol. 12, (23), 183-197.
- Zucker, G. (1983). Organizations as Institutions en *Research in the Sociology of Organizations*, 1-42, Greenwich: Conn. Citado en Powell, W. Dimaggio, P. (Ed.). (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.

## Bibliografía

- Aristóteles (1996). *Física*, (trad.: J.L. Calvo Martínez). Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Barthes, R. (1994). *El susurro del lenguaje*. (2ª Ed). Barcelona: Paidós.
- Berlo, D.K. (2004). *El proceso de la comunicación*. (3ª Ed). Buenos Aires: El Ateneo.
- Bernays, L. E. (1998). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- Borrini, A. (1992). *Mercado de la opinión pública*. Buenos Aires: Atlántida S.A.
- Calvente, A. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. Centro de Altos Estudios Globales UAI.
- Castro Zuñeda, C (2009). La opinión pública como el gran grupo de interés de las relaciones públicas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. (28). 55-59.
- Copleston, F.C (1969). El pensamiento de Santo Tomás en *Brevarios* (1ª reimp.). México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Dader, J.L. (1992). El periodista en el espacio público. Barcelona: Bosch S.A.
- De Fleur, M. L. Bal – Rokeach, S. J. (1993). *Teorías de la comunicación de masas*. Nueva edición revisada y ampliada. (2ª Ed). Barcelona: Paidós.
- Ferry, J. M. Wolton, D y otros. (1995). *El nuevo espacio público*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- García Fernández, J (2009). *El concepto de sustentabilidad de los recursos naturales*. Argentina: FUCEMA.
- Habermas, J. (1996). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona: Península.
- Habermas, J. (2009). *Historia y crítica de la opinión pública*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Habermas, J. (1998). *Teoría de la acción comunicativa I*. Buenos Aires: Taurus.
- Hodge, B. J, Anthony, W. P, Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* (5ª Ed). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Iramain, J. (2009). *La sustentabilidad organizacional como objetivo estratégico de las relaciones públicas*. Cuaderno 28, 28 (9), 83-92. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Iramain, J. (2006). *Teoría de la acción informativa*. Buenos Aires: Dunken.

- Kant, I. (2004). *Filosofía de la historia. Qué es la Ilustración*. La Plata: Terramar Ediciones.
- Kerbrat – Orecchioni, C. (1990). *La enunciación. De la subjetividad en el lenguaje*. (3ª Ed). Buenos Aires: Edicial.
- Lasswell, H. (1985). *Sociología de la comunicación de masas*. Barcelona: Gili.
- Lattuada, P (2010) RSE y RRPP, ¿un mismo ADN? *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 125-139.
- Lattuada, P (2009). RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. (28). 103-116.
- Lozano, F. (1990). *Anverso y reverso de la comunicación*. Madrid: Ibérica Industrial.
- Marc, E. Picard, D (1992). *La interacción social*. Barcelona: Paidós.
- McQuial, D. (1996). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. (2ª Ed). Barcelona: Paidós.
- Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco de las relaciones públicas, *Zer*, vol. 12, (23), 183-197.
- Mintzenberg, A. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Monzón Arribas, C. (1990). *La opinión pública. Teorías, concepto y métodos*. Madrid: Tecno S.A.
- Monzón Arribas, C. (1996). *Opinión pública, comunicación y política. La formación del espacio público*. Madrid: Tecno S.A
- Mora y Araujo, M. (2005). *El poder de la conversación: elementos para un teoría de la opinión pública*. Buenos Aires: La Crujía.
- Muñoz Alonso, A. Monzón, C. Rospir, J. Dader, J. (1992). *Opinión pública y comunicación política*. Madrid: EUDEMA.
- Noelle – Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Packard, V. (1982). *Las formas ocultas de la propaganda*. (16ª Ed). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Platón, A. (1998). *Diálogos IV. República* (3ª reimp). Madrid: Editorial Gredos S.A.
- Powell, W. Dimaggio, P. (Ed.). (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Price, V. (1994). *Opinión pública*. Barcelona: Paidós.
- Price, V. (1992). *Opinión pública: esfera pública y comunicación*. Barcelona: Paidós.

- RAE. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. (21ª Ed.). Madrid: Espasa.
- Reiss, L. Veljanovich, R. Monrroy, R. Fio, D. (2002). *La Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina*. Buenos Aires: IARSE. Disponible en [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=descargas&id\\_cat=4](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=4)
- Rey Lennon, F. (1999). *Edward Bernays. El hombre que inventó las relaciones públicas*. Buenos Aires: Imagen S.A.
- Rey Lennon, F. (2003). *Pequeño manual de encuestas de opinión pública*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rodríguez Díaz, R. (2004). *Teoría de la Agenda – Setting: aplicación a la enseñanza universitaria*. Madrid: Observatorio Europeo de Tendencias Sociales.
- Scheinsohn, D (2010) *Comunicación estratégica. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (Ensayos)*, (33), 17-21.
- Sempere, P (1975). *La Galaxia McLuhan*. Valencia: Pedro Torres.
- Silverstone, R. (2004). *¿Por qué estudiar los medios?* Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Sohr, R. (1998). *Historia y poder de la prensa*. Barcelona: Andrés Bello.
- Ure, M. (2010). *Filosofía de la comunicación en tiempos digitales*. Buenos Aires: Biblos.
- Wiggershaus, R. (2010). *La Escuela de Fráncfort*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Wilcox, D. Glent, C. Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. (8ª Ed). Madrid: Pearson.
- Wolton, D (2006). *Salvemos la comunicación*. Barcelona: Gedisa.
- Wolton, D. (2007). *Pensar la comunicación: punto de vista para periodistas y políticos*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Wright Mills, C. (1957). *La elite del poder*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.