

Colección Libros de la Empresa
EXECUTIVE Business School



Responsabilidad Social Empresarial

Paul
CAPRIOTTI
Francisca
SCHULZE

Responsabilidad Social Empresarial

Responsabilidad Social Empresarial

Paul Capriotti Peri
Francisca Schulze Lepe

© 2010: Francisca María Schulze Lepe
Derechos de edición en español para Chile
© by Colección Libros de la Empresa
EXECUTIVE Business School
Portada: EBS Consulting Group
Composición: EBS Consulting Group
Barcelona (España), Santiago (Chile), 2010

Queda prohibida toda reproducción de la obra o parte de la misma, por cualquier medio, sin la preceptiva autorización previa de los autores

ÍNDICE

Responsabilidad Social Empresarial: permanente, sustentable y transversal

Introducción	9
Capítulo 1	
Principios de la Responsabilidad Social Empresarial	15
1.1 De la RSE a la Ciudadanía Corporativa <i>Dr. Paul Capriotti</i>	17
1.2 Perspectiva Estratégica de la RSE <i>Francisca Schulze L.</i>	25
1.3 Entre el pragmatismo y las buenas intenciones <i>Dr. Federico Rey Lennon</i>	33
1.4 Desarrollo Sostenible: hacia un concepto integrador de los objetivos y la RSE Caso: Xcaret <i>Dra. Ángeles Moreno</i>	41
Capítulo 2	
Referentes e Indicadores de Gestión de RSE	51
2.1 Directivas, indicadores y certificaciones de la RSE <i>Rigou y Moreno</i>	53
2.2 Indicadores, Planeamiento y RSE <i>Francisca Schulze L.</i>	61
2.3 Estrategia y RSE <i>Dr. Francisco Javier Garrido</i>	69
2.4 Un ejemplo de RSE en acción Caso: Piensa Positivo <i>Prof. Maribel Vidal</i>	79
Capítulo 3	
RSE como transversal estratégica	89
3.1 Gestión de RSE e Indicadores <i>Dr. Paul Capriotti</i>	91
3.2 Transversalidad Estratégica en la RSE <i>Francisca Schulze L.</i> Caso IBM <i>Prof. Alfonso González Herrero</i>	99 101

Capítulo 4	
Sustentabilidad, Ciudadanía y Reputación	111
4.1 Ciudadanía Corporativa y Gestión de la Reputación	
<i>Dr. Paul Capriotti</i>	113
4.2 Un ejemplo de Ciudadanía Corporativa y Comunicación	
Caso: Isla Huar	
<i>ENTEL Chile</i>	121
4.3 Comunicación de crisis y RSE	
<i>Prof. Alfonso González Herrero</i>	125
4.4 Comunicación de la Estrategia y RSE	
<i>Dr. Francisco Javier Garrido</i>	135
Capítulo 5	
Agregando valor a la compañía desde la RSE	141
5.1 Comunicación de la Experiencia en RSE	
Caso: BBVA de España	143
5.2 Brand Engagement: Marca, Experiencia	
<i>Dr. Ángel Alloza</i>	153
Capítulo 6	
Tendencias futuras a tener en cuenta en la RSE	163
6.1 Tendencias futuras y RSE	
<i>Schulze y Garrido</i>	165
Antecedentes Directores del Libro	173
Antecedentes Co-autores del Libro	175
Agradecimientos	177

INTRODUCCIÓN

Nos introduciremos en los ámbitos propios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la mano de destacados colegas y colaboradores de esta serie: Ángel Alloza, Alfonso González Herrero, Ángeles Moreno, María Verónica Moreno, Federico Rey Lennon, María Rigou y Maribel Vidal. Sus experiencias y estudios reflejan nuestro interés como Escuelas de Negocios globales, por integrar lo mejor de la realidad internacional en nuestros programas de impacto local. Todos estos aportes, unidos a los casos seleccionados, tienen por objeto colaborar en la construcción de los nacientes temas de la RSE.

En la actualidad un número creciente de compañías contribuyen al diseño, mantenimiento y desarrollo del entorno social, por medio de sus políticas y actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Es en este sentido que las empresas no son ya observadas sólo como actores económicos, sino que también han pasado a ser (obligados por la fuerza de los hechos) actores sociales activos, en una sociedad que busca resolver las cuestiones de equilibrio entre el “nuevo orden económico y el orden social, en busca de un reparto equitativo”.

Hoy la corriente de pensamiento mayoritaria afirma que la responsabilidad de las compañías debe ir más allá de su rol puramente económico, para asumir un rol social (Wood, 1991; Carroll, 1999; Waddock, 2004). Esta corriente sostiene que dicho rol social (vinculado a sus responsabilidades sociales), en relación con los stakeholders, es perfectamente exigible a las compañías, además de sus funciones puramente económico-financieras. El ejercicio de estos dos roles y la forma en que son comunicados a los públicos, clientes y ciudadanos, puede llegar a influir de modo desequilibrante en las asociaciones mentales que sobre las compañías tengan los públicos (Brown, 1998; Brown & Dacin, 1997; Capriotti, 2003; Garrido, 2008).

La RSE impacta en la reputación de la empresa, por tanto en la evaluación global que los stakeholders (clientes y público en general) tienen de una compañía a lo largo del tiempo. Esta evaluación está basada en sus experiencias directas con la organización y en cualquier otra información directa o indirecta sobre la misma, en comparación con las experiencias e informaciones de otras compañías (la competencia incluida).

Es en tal sentido que la RSE se convierte en un activo intangible (y vector estratégico transversal) que forma parte de los nuevos enfoques y planteamientos estratégicos que deben ser gestionados por la empresa para crear valor. La estrategia en la empresa requiere de una constante adaptación y así lo comprenden quienes tienen la misión de incorporar las nuevas perspectivas de la RSE en sus compañías. Este proceso implica la generación de cambios en las personas y en las culturas empresariales más que en las estructuras; en las mentes más que en los organigramas; en los niveles de compromiso más que en los procesos.

La gestión de la comunicación resulta vital, tanto para el buen desempeño interno como para una adecuada inserción social del sistema empresa. Y es exactamente en términos de dicha inserción y creación de capital de reputación social en donde la empresa se enfrenta a la necesidad de analizar, diseñar y planificar sus comunicaciones para la RSE.

En la actualidad la mayor sensibilidad e incertidumbre de los mercados y la alta tasa de competitividad empujan a las más diversas compañías en el globo hacia la búsqueda de mecanismos de diferenciación, mantención y crecimiento en el tiempo, nada de lo cual tiene real valor para el fortalecimiento de los atributos de marca y reputación, si no se condice con un apropiado plan estratégico de comunicación. Esto es parte de los temas a los que arribamos en el capítulo que trata sobre la gestión de la reputación.

Finalmente revisamos aquellas perspectivas que explican la necesidad de ocuparse particularmente de la RSE de la comunicación como un todo integrado, que aúna los actos y los mensajes, desde una perspectiva teórico-práctica.

Nos permitimos agradecer a las empresas que han aportado sus valiosas experiencias en los casos publicados: Xcaret México, IBM España, BBVA España, Campaña Piensa Positivo (McCann Erickson Chile) y el caso Isla Huar (ENTEL Chile).

Quisiéramos que este trabajo sea de utilidad a nuestros alumnos de MBA y postgrados, como a todos quienes desean introducirse en las perspectivas internacionales de la RSE con impacto en la realidad local.

Agradecemos la dedicación y profesionalismo de la profesora Francisca María Schulze y del profesor Paul Capriotti en esta segunda entrega.

Esperamos poder volver a encontrarnos en el futuro, ya sea en las aulas de nuestros postgrados o en el mundo empresarial.

Dr. Francisco Javier Garrido
Director General

CAPÍTULO

1

Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

1.1

De la Responsabilidad Social Empresarial a la Ciudadanía Corporativa

Paul Capriotti Peri

Universidad Rovira i Virgili (España)

Introducción

En la literatura internacional sobre las responsabilidades empresariales podemos encontrar dos posiciones claramente diferenciadas. Por una parte, existe una corriente de pensamiento que sostiene que la única responsabilidad de una empresa es con sus accionistas y por lo tanto, defiende que el rol económico (la elaboración de buenos productos y la generación de beneficios) es la principal responsabilidad que tienen las empresas, únicamente limitado por la conciencia ética de los empresarios y la normativa legal vigente (Friedman, 1970). Sin embargo, hay otra corriente (cada vez más mayoritaria) que afirma que la responsabilidad de las compañías debe ir más allá de su rol puramente económico, para asumir un rol social (Carroll, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Carroll, 1999; Waddock, 2004). Esta corriente diferencia entre las responsabilidades económico-legales (rol económico) y responsabilidades ético-filantrópicas (rol social), y sostiene que las empresas deben cumplir un rol social (vinculado a sus responsabilidades sociales), además de sus funciones puramente económico-legales.

De la Responsabilidad Social Empresarial a la Ciudadanía Corporativa

La concepción sobre lo que es y lo que abarca la responsabilidad empresarial ha evolucionado en los últimos 50 años. En diferentes estudios, algunos autores (Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Carroll, 1999; Waddock, 2004) sugieren la existencia de una evolución paulatina desde que Bowen (citado en Carroll, 1999) reflejara en los años 50 las responsabilidades personales del empresario, hasta la actual convivencia de diferentes conceptos, tales como Responsabilidad Social (Carroll, 1979), Comportamiento Social Corporativo (Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991) o Ciudadanía Corporativa (Waddock, 2004).

Archie Carroll, en un artículo fundamental para el desarrollo posterior de las teorías sobre las responsabilidades empresariales, expuso que “the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary/philanthropic expectations that society has of organizations at a given point of time” (Carroll, 1979: 500). Así, establecía claramente la responsabilidad económica de las organizaciones hacia sus propietarios/accionistas y las responsabilidades legales en relación con las normativas vigentes, pero también indicaba claramente que las responsabilidades de las empresas debían ir más allá de las

responsabilidades legales y económicas, para asumir también un conjunto de compromisos sociales y medioambientales de las organizaciones. Así, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) quedaba establecida como las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de las organizaciones (el denominado triple bottom line).

Esta visión de la RSE evoluciona hacia una mayor amplitud en los años 80 y 90, apelando a una nueva expresión: la Corporate Social Performance (CSP). Wartick & Cochran (1985: 758) la definen como “The integration of the principles of social responsibility, the processes of social responsiveness, and the policies developed to address social issues”. Por su parte, Wood (1991), basándose en Carroll (1979) y en Wartick & Cochran (1985), ha definido la CSP como “a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships (Wood, 1991: 693). Así, además de los principios fundamentales de la RSE de Carroll, se incorporan los procesos y las políticas de gestión de la organización que se deben realizar para llevar adelante tales principios.

Por otra parte, el concepto de Ciudadanía Corporativa (CC) adquiere relevancia en la última década, para, según Waddock (2004: 10), incorporar a la CSP el enfoque global y los planteamientos concretos de la Teoría de los Stakeholders. Así, la Ciudadanía Corporativa es “the strategies and operating practices a company develops in operationalizing its relationships with and impacts on stakeholders and the natural environment” (Waddock, 2004: 9). En esta concepción se consolida y enfatiza la necesidad de incorporar las estrategias y políticas de CC dentro del proceso general de gestión de las organizaciones, a la vez que se incorpora la idea de la gestión de las relaciones con los diferentes públicos de la organización como parte del proceso de desarrollo de la CC.

Es decir, la idea inicial de Bowen sobre la responsabilidad del empresario ha ido ampliando progresivamente su significado con el paso del tiempo, a la vez que se iban acuñando nuevas expresiones para dar cabida a los nuevos contenidos de los conceptos.

El concepto global de Ciudadanía Corporativa

Más allá de cuestiones eminentemente terminológicas, la Ciudadanía Corporativa puede ser definida como los compromisos, estrategias y

prácticas operativas que una compañía desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su Conducta Corporativa, su Ética Corporativa y sus Relaciones Corporativas.

Así, la idea de Ciudadanía Corporativa se sustenta sobre cuatro aspectos generales (Tabla 1): El Comportamiento Corporativo; La Ética Corporativa; Las Relaciones Corporativas y La Política de Ciudadanía Corporativa.

Comportamiento Corporativo	Acción Económica	El impacto económico de la compañía a nivel local, regional, nacional y/o supranacional.
	Acción Social	Implicación de la compañía en temas sociales, incluyendo los derechos humanos en el trabajo.
	Acción medioambiental	Implicación de la compañía en temas medioambientales.
Ética Corporativa	Gobierno Corporativo	La gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa.
	Ética de Negocio	La producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.
Relaciones Corporativas		Las vinculaciones establecidas con los diferentes públicos de la compañía.
Política de Ciudadanía Corporativa		Los compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización de los tres aspectos anteriores.

Tabla 1: Componentes de la Ciudadanía Corporativa (Capriotti y Moreno, 2005).

La Importancia de la Ciudadanía Corporativa

Desde la perspectiva empresarial, la importancia creciente que adquiere la CC viene marcada por el hecho de ser considerada una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad (Wartick & Cochran, 1985; Neu et al., 1998; Hooghiemstra, 2000; Deegan, 2002). La idea central de la Teoría de la Legitimación es que la supervivencia de la organización es dependiente del entorno en el que opera, dentro de los límites y normas establecidas por la sociedad (Deegan, 2002; Hooghiemstra, 2000). La legitimidad social se sustenta en un “contrato

social” entre compañía y sociedad, que le otorga “licencia para operar” en un determinado territorio. La sociedad puede “revocar” el contrato social con una organización, por medio de diversas evidencias: los consumidores pueden dejar de comprar productos de dicha compañía o la comunidad puede activamente manifestarse en contra de la organización. Así, la supervivencia de la organización se verá amenazada si la sociedad considera que la organización no está cumpliendo con su contrato social.

Por otra parte, la importancia de la CC para los diferentes públicos de la organización (consumidores, inversores, empleados y comunidad) ha quedado demostrada en los diversos estudios realizados sobre la valoración que realizan sobre el comportamiento de las empresas en relación con su CC. Un estudio realizado por IPSOS (2004) sobre los consumidores europeos pone de manifiesto la importancia de la ética corporativa en los negocios, otro estudio realizado por PriceWaterhouseCoopers (2005) en España señala la creciente sensibilidad de los consumidores hacia las prácticas de RSE, existiendo casi un 75% que ya han penalizado o que están dispuestos a penalizar a las empresas que no son responsables. Otro estudio, realizado por MORI (2004) para el Institute of Public Relations en el Reino Unido, señala que más del 75% de los consumidores a la hora de valorar una compra consideran importante el grado de responsabilidad social de las empresas; casi el 90% de los empleados considera que su empresa debería ser responsable socialmente; el 40% de los analistas e inversores consideran importante al evaluar a las empresas que una compañía sea responsable y más del 50% de los periodistas y editores consideran importante la responsabilidad social a la hora de juzgar a las empresas.

Conclusión

Durante los últimos 50 años las empresas han ido asumiendo progresivamente responsabilidades dentro del ámbito social, más allá de su propia actividad económica, en una creciente tendencia de búsqueda de legitimación social. La Ciudadanía Corporativa se ha constituido como una de las manifestaciones más claras de la asunción de tales responsabilidades por parte de las empresas frente a la sociedad. Por su parte, diversos estudios revelan que también es una actividad cada vez más valorada y demandada por los públicos de las organizaciones, que observan en dichas actividades el comportamiento cívico de las empresas.

Así, la Ciudadanía Corporativa no sólo se convierte en un imperativo ético y moral de las empresas, sino también en una respuesta estratégica de las organizaciones ante los cambios en el entorno global, que contribuye a la adaptación de las compañías a la nueva realidad social, y se implanta en la organización no solo como una actividad promocional más, sino como parte fundamental de la filosofía y de la estrategia corporativa de las organizaciones.

Bibliografía

Capriotti, P. & Moreno, A.: 2005, "El tratamiento de la información sobre Ciudadanía Corporativa en las webs corporativas de las empresas del IBEX 35". Comunicación presentada en el 2º Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas, Sevilla (España), 16-18 Noviembre 2005.

Carrol, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.

Deegan, C. (2002). The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15 (3), 282-311.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 33, 122-126.

Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), 55-68.

IPSOS (2004). Ethique des entreprises: les consommateurs européens doutent, en <http://www.ipsos.fr>

Moreno, A. & Capriotti, P.: 2005, "Legitimizing corporate responsibility, citizenship and sustainability in corporate webs. An analysis of Spanish companies". Comunicación presentada en la 7th annual EUPRERA Congress, Lisboa (Portugal), 7-10 noviembre 2005.

MORI (2004). CR Update: What stakeholders really think, en <http://www.mori.com>

Neu, D.; Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (3), 265-282.

PriceWaterhouseCoopers (2005). La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en <http://www.pwc.com/es>

Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, Academics, and the progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 109 (1), 5-24.

Wartick, S. & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.

1.2

Perspectiva Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial

Francisca María Schulze L.

Executive Business School (Chile)
ESERP Business School (España)

Escenarios Estratégicos en la RSE

Los llamados “escenarios” de las empresas, que se construyen con ánimo de explorar las opciones plausibles de futuro, son parte del análisis continuo de la llamada “frontera” entre la empresa y el entorno. Dicha frontera se hace cada vez más difusa y transparente por causa de los hechos, lo que ha provocado la sistematización de aquellas formas de relación, organización y sociedad que no tiene mucho de novedad en términos de tendencia, pero que en términos episódicos en numerosas compañías podemos llamar RSE.

Como sabemos, existe una correlación probada entre la elección de las opciones estratégicas apropiadas y el desempeño sobresaliente de aquellas empresas que las asumen e implementan, en el mercado y la sociedad. El estratega se desempeña y muestra en un espacio en que conviven fuerzas en continua tensión (las del análisis, la síntesis y la creatividad) y sobre estos espacios tiene que consolidar el desafío de situar a su organización en un lugar de privilegio competitivo desde un eje que tenga potencial de permanecer en el tiempo; estos elementos se conjugan hoy en la elección de los ejes o las llamadas perspectivas de una estrategia de RSE: personal, social, ambiental y económica. La comprensión de estos elementos así como las interrelaciones entre ellos en tiempo y espacio nos ofrece como resultado un amplio abanico de opciones sobre toma de decisiones estratégicas. Pero ninguna de ellas puede tener pretensiones de éxito sin una adecuada dosis de convicción directiva respecto de la RSE como elemento estratégico, y no como moda.

Si bien sobre la base de los análisis de los escenarios estratégicos es que surgirán aquellos aspectos que nos ayuden a descubrir en qué podemos hacer mejor respecto de nuestra competencia y en qué podemos mejorar como empresa, será respecto de la sociedad (a la que nos debemos) que conoceremos el resultado de nuestro actuar socialmente responsable (hecho que se consolida en la reputación y que trataremos en algunos capítulos más adelante).

Cuando nos ocupamos de las cuestiones estratégicas en la empresa nos estamos ocupando necesariamente de la sociedad en la que la organización desarrolla o desarrollará su acción en el tiempo, a nuestro juicio el real valor agregado presente que se puede extraer de la metodología

del pensamiento estratégico se centra en develar sistematizadamente el foco de escenarios en que el sujeto-empresa pueda generar un mayor valor, capitalización de mercado y rentabilidad social en el tiempo. Una vez definida la línea estratégica (de RSE en este caso) las distintas acciones que se puedan adoptar a través de la operación vendrán a optimizar las acciones que deriven de aquellos objetivos que hayamos definido estratégicamente (nunca a la inversa), como modo de asegurar un posicionamiento competitivo, diferenciador y sustentable en el tiempo. Cuando hablamos de la dimensión espacio-tiempo debemos considerar que tratamos con una dimensión relativa, dado que ella responde a las necesidades del sujeto observador (momento particular, espacio particular). En la estrategia empresarial se emplean esencialmente fuerzas intelectuales (de aquí la relevancia que tiene el valor del capital intelectual de una compañía) y son ellas las que nos permiten llegar a la consecución de los objetivos de la mano de las fuerzas de operación o fuerzas de acción (y disuasión) empresarial; de ahí resulta que el valor de escoger un plan estratégico reside en la propia convicción de la compañía (principalmente quienes están en la línea de toma de decisiones y altos directivos).

Cuando un ejecutivo intenta aplicar un cierto modelo estratégico de éxito propio (o ajeno) tal como si fuera una receta de cocina (“like a mold”), corre un alto riesgo de fracaso (ejemplos sobran en el mundo de la empresa). Este es el caso en que se pone la forma por delante del fondo: el diseño de la planificación por delante del pensamiento estratégico. Hay estrategias que son exitosas en cierto contexto espacio-temporal, lo que no asegura que pudieran ser un rotundo fracaso (o rotundo éxito) en escenarios diferentes: ese sería un modelo de azar y el azar hay que dejarlo para los casinos (no para la empresa). Convengamos en que si lo que hacemos en el mundo de los negocios es producir una cierta transformación de inputs a partir de diversos conocimientos para agregarles valor de mercado y evacuarlos en condición de outputs valorados (o mejor valorados respecto de su condición inicial), debemos entonces reconocer que asistimos a un proceso de transformación propio “de la economía industrial a la economía de la información y conocimiento” (lo que no ha mutado es el sentido social que la empresa debe cuidar en todo proceso de mantención en el tiempo).

Límites y escenarios en RSE

El proceso de diseño de escenarios estará necesariamente indexado a la habilidad de análisis de que dispongamos para el trazado de los límites de los escenarios posibles de estado futuro. El análisis, por su parte, es esencialmente guiado por la optimización del logro de los objetivos y el rendimiento del negocio.

Como en todo proceso de trazado de límites, el mapa de opciones que surge a partir de un listado de preguntas esenciales (como el indicado anteriormente y que será complementado en la metodología propuesta en el capítulo cinco) debe ser jerarquizado, una vez que se hayan efectuado la descripción de la mayor cantidad posible de opciones. El diseño de los escenarios será a nuestro juicio antecedente primo para la definición de las fuerzas que operan en una industria determinada, dado el hecho esencial que indica que sin contexto (escenario o mercado, en nuestro caso) no hay posibilidad de acción alguna. A no ser que extrapolemos las consecuencias que surgen de la teoría del Big Bang a la administración de empresas, la teoría de las cinco fuerzas competitivas queda a merced de la falta de sustento a partir de un hecho esencial: no es posible trazar las acciones de las fuerzas competitivas de la industria, al margen de una definición y análisis previo del contexto de dicha industria, dado que, como sabemos, el propio contexto (propuesto o impuesto) es el terreno sobre el cual operan numerosos vectores (o fuerzas) y sobre el cual se escribe el mapa social de la empresa.

Para una comprensión contextual de los escenarios estratégicos sobre los que luego actuarán o no los vectores o fuerzas de los actores involucrados, será útil considerar las siguientes líneas de análisis:

1. Límites

La operación de trazado de límites establece fronteras en torno al eje de análisis, lo que permite situar a cada actor relevante (o parte potencialmente interviniente) focalizados en el proceso. El reto para el estratega será el escoger cuán amplia será su mirada analítica (big picture) o que tan concentrada (focused picture).

2. Escenario y contexto

Al identificar luego las interrelaciones relevantes (aquellas que operan como variables intervinientes) dentro de las fronteras del análisis propuesto,

se podrá aislar en detalle y para cada actor, la relación tensión/atracción sobre la que operan en el escenario descrito.

3. Actuación

Identificar a los actores reales pende de la dualidad dada por lo que es considerado real por el analista versus lo que es considerado parte de la realidad por los clientes (por ejemplo, en una empresa auditada). Los actores potenciales podrán ser identificados de entre quienes hayan quedado incorporados en la frontera —o próximos a ella— de análisis, en términos de su actuación. Los actores futuros, por su parte, se encuentran más alejados del eje o centro de gravedad del escenario en cuestión y ni siquiera están próximos a la frontera; sin embargo, dadas sus condiciones (fortalezas potenciales), deben ser considerados como amenazas (potenciales) en tiempo futuro.

4. Interacción

Las relaciones críticas para el desempeño óptimo del actor en el escenario en proceso analítico deben ser descritas con detalle en el mapa o red de relaciones. La identificación y descripción detallada del perfil de los actores nos orientará respecto de la significancia o insignificancia que ellos tengan para el logro de los objetivos de la empresa dentro del escenario (mercado); aun así y habiéndose realizado el análisis de interacción en el tiempo y espacio definido, es posible que un actor pase de estado de insignificancia a significativo en momentos distintos. Las relaciones pueden ser cuantificadas en cuanto a su capacidad de aportar al logro de objetivos (por medio de un indicador de potencia, fuerza o número) y también pueden ser calibradas en términos cualitativos (liderazgo, testimonio, efecto de halo, etc.). Finalmente y como hemos señalado en publicaciones anteriores, un elemento a considerar en este tipo de análisis es el de la generación de estados de cooperación, competencia y conflicto, los que podrán variar en el tiempo dada la mutabilidad de las estrategias adoptadas por todos los actores.

5. Dinámica

La utilidad de distinguir la dinámica de los tiempos involucrados en los procesos analizados está dada por la inyección de recursos que debemos suministrar en cada período del tiempo trazado (aun en el estado del flujo futuro que ignoramos, pero que traemos a valor presente). Las dinámicas de corto plazo (o coyunturas) generan efectos de valor transitorio sobre la empresa y su ocurrencia no debe afectar los procesos

estratégicos (sí los operativos o tácticos); las dinámicas de largo plazo (o tendencias) inciden en ciclos mayores que sí tienen la capacidad de afectar los procesos estratégicos (aún cuando sabemos que estadísticamente se necesitan ocho datos continuos y similares para reconocer una tendencia).

6. Adaptación

A partir de los indicadores obtenidos desde los análisis del óptimo en los escenarios estratégicos en estado futuro, se deberán generar las formas de adaptación de procesos y operaciones que aseguren las modificaciones suficientes dentro del sistema, con el fin de maximizar la rentabilidad y retorno de la inversión.

7. Imposición

Cuando en el óptimo del escenario futuro no se avizora la generación de condiciones que aseguren un sistema capaz de maximizar la rentabilidad y retorno de la inversión para la empresa, el eje de la estrategia debe considerar la generación de condiciones con la fuerza e inversión suficiente para imponer los espacios que permitan el óptimo en el estado real, en este caso no hablamos de transar con la realidad, sino más bien imponerla, que requiere de disponer de notables aportes de energías y recursos en dicho afán, si es que la empresa está en posición de enfrentar este inmenso esfuerzo.

Vectores de supervivencia y competitividad

En nuestra visión de la actuación estratégica de la compañía en la sociedad (donde la RSE es hoy un eje transversal), creemos que los clásicos análisis de las cinco fuerzas competitivas son, además de posteriores al análisis del contexto, posteriores al análisis de la supervivencia de los actores, a partir del cual y una vez superada la cuestión de las posibilidades de mantenerse como un player adecuado a las condiciones del escenario, es posible considerar la competencia como un factor de análisis.

El propio concepto de rivalidad será relativo al contexto, es decir, que el nivel relativo de rivalidad entre los actores (empresas) varía conforme al tamaño relativo del escenario (o mercado) en que participan. Un elemento descrito por este factor, es el que se refiere al número y tamaño relativo de los competidores (industrias concentradas con competidores reconociendo su mutua interdependencia, industrias atomizadas que

perturban el mercado, industrias con un competidor dominante o con players de igual tamaño). Variables tales como, altos costos fijos, estructuras pesadas o diferenciación, aumentan el grado de rivalidad en la realidad, lo que se acentúa si las barreras de salida son altas.

Bibliografía

Garrido, Francisco Javier: “Pensamiento Estratégico”, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2007.

Garrido, Francisco Javier: “Comunicación de la Estrategia: la eficiencia está en la dirección”, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2008.

M Kaplan y D. Norton: “Balanced Scorecard, cuadro de mando integral”, Edit. Gestion 2000, Barcelona, España, 2001.

Porter, Michael: “On Competition”, Harvard Business Review, October, 2002.

1.3

Responsabilidad Social Empresarial: entre el pragmatismo y las buenas intenciones

Federico Rey Lennon

“Creo que todo derecho lleva consigo una responsabilidad; cada oportunidad una obligación y cada posesión, un deber.”

JOHN ROCKEFELLER

El problema de la responsabilidad social empresarial es integral y complejo, porque tiene impacto en todas las acciones que las empresas hacen, en todas las dimensiones de la sociedad en las cuales actúan y en las que trabajan. Es un problema que empieza en la calidad y la eficiencia que presentan los bienes y servicios que las empresas proveen a la comunidad. En ese preciso momento ya comienza la primera responsabilidad de la empresa. Dicho de otra manera que los productos que ofrece y los servicios que brinda, sean lo que deben ser.

Esta misma responsabilidad está presente también en las pautas culturales que transmite la organización y en la publicidad inserta en los medios de comunicación. En este sentido, el problema de la responsabilidad social empresarial comienza con la publicidad. Formando parte inherente de la responsabilidad social, a veces, en aras de aumentar las ventas, las organizaciones se permiten transmitir contravalores. Como una reciente publicidad radial en la Argentina donde se dice: “sólo hay dos clases de personas a las que les gusta ir a trabajar: los idiotas y los que compran el auto XX”. En una sociedad como la Argentina donde el trabajo es un bien escaso nos encontramos con una compañía que afirma que si a la gente le gusta ir a trabajar es idiota, y todo por el afán de incrementar sus beneficios.

Evidentemente por el mensaje que se transmite pasa la primera responsabilidad social de una empresa. Como primera conclusión, entonces, debemos prestar suma atención a la hora de transmitir un mensaje, analizar profundamente qué es lo que le estoy diciendo a la sociedad.

El panorama de la responsabilidad social es por tanto muy amplio. En él se incluye desde el cuidado del medio ambiente hasta la calidad de los productos, pasando por el mensaje. Es por eso que su sustento es la ética empresarial. La ética es la ética del empresariado. Si no, de otra forma caeremos en el error de crear un área pequeña que se dedica a estas cosas y en el resto de la compañía, se trabajará de otra manera. Debe imbuir toda la cultura organizacional.

Los empresarios necesitan también establecer un balance equilibrado, (y ese es uno de los problemas actuales) entre una opinión pública cada vez más exigente y un Estado de bienestar cada vez más ausente, que se está retirando en todo el mundo. Y, por otra parte, la realidad del mercado globalizado altamente competitivo y un Estado que en el caso de algunas de las economías de Latinoamérica, intenta regular el mercado con prácticas antiguas, sin tener mucha claridad de concepto, y que complica aún más el entorno empresarial. Por esta razón, se cree que el empresariado está reevaluando el beneficio que generan este tipo de acciones de responsabilidad social.

Asimismo, es cada vez mayor la presión social para que las empresas “devuelvan” algo de los beneficios que obtienen de las sociedades en las que actúan y poco a poco la sociedad comienza a participar en un clamor creciente para que las empresas mejoren su performance en cuanto a ética, incorporando el cuidado del medio ambiente,

Junto a estas solicitudes, el mercado demanda que todos estos esfuerzos empresariales tengan un beneficio, un valor agregado para la compañía. Para un análisis, fijémonos en la prensa diaria escrita, la presión social sobre las marcas y sobre las empresas aumenta, formando parte de lo cotidiano. Es decir, nos encontramos ante una sociedad que es mucho más crítica que veinte años atrás.

La clave está en poder compatibilizar el interés privado, que es el generar beneficios, porque las empresas en una sociedad de mercado tienen como objetivo maximizar los beneficios con el interés público. Y esto que parece simple no lo es tanto. El CEO que decide realizar una acción de responsabilidad social tiene que responder a fin de año ante los accionistas e inversores de la compañía. “Acabo de invertir un millón de dólares en responsabilidad social empresarial”, a lo que los accionistas responderán: “¿Cuales fueron los beneficios obtenidos?”

De alguna manera hay que justificar la inversión en responsabilidad social, y eso es pragmatismo. Justamente el núcleo de las acciones de relaciones públicas es tratar de compatibilizar el interés privado con el interés público. Algo que no es nuevo. El profesor H. Childs en la década del 20 ya lo decía. Justamente él sostenía que el problema de las relaciones públicas pasa por descubrir cuáles son las actividades que la empresa hace que tienen una incidencia en la comunidad y tratar

de encontrar formas de canalizar esa acción de la empresa, si no son contrarias al interés público, de ser contrarias al interés público, recomendar a la dirección modos de enmendar dichas acciones.

Por esto se plantea un “Altruismo Pragmático”. Altruismo viene de “Altrui”, que en latín quiere decir “otra persona”, “los demás”. Es ese sentimiento que nos mueve a hacer el bien a los otros. Los sociólogos, tanto Comte como Zorokin, lo han utilizado en sus trabajos. El hombre, contrariamente a lo que podemos suponer, tiene un componente altruista muy fuerte, si no esta sociedad ya hubiera desaparecido hace siglos.

Y pragmatismo, porque toda acción y toda inversión en una organización empresarial tiene que tener su correspondiente retorno. Pragmatismo es saber que las estrategias de responsabilidad social empresarial refuerzan lo que podríamos llamar “el buen hacer corporativo” y de esta forma median en la formación de la imagen institucional en los públicos. Ese es el primer retorno.

Tanto Capriotti como Villafañe, sostienen que la imagen corporativa que está en la mente de los públicos se nutre de la identidad de la corporación, de la identidad que es comunicada, y comunicada a través de dos modos: lo que comunica la organización a través de las acciones propiamente comunicativas (los mensajes) y lo que comunica desde los hechos, desde el accionar diario de la organización.

Es en este sentido podemos afirmar que es imposible no comunicar desde una organización (siempre que haya alguien que la está percibiendo). Por lo tanto, hay muchas acciones que no tienen como fin último comunicar y si embargo están comunicando. Al estar actuando en el espacio público, la empresa está comunicando continuamente.

Entonces, las estrategias de relaciones con la comunidad o de responsabilidad social de alguna manera refuerzan este buen hacer corporativo y median en la formación de la imagen corporativa en la mente de los públicos. Si la organización realiza buenas acciones de responsabilidad social empresaria, es probable que tenga mejor imagen en la mente de sus públicos, y eso le ayude a vender mejor, a mejorar su relación con los clientes, con los proveedores, etc.

Pero también el pragmatismo pasa por saber elegir esas acciones de responsabilidad social empresarial. La empresa tiene que ser pragmática a la hora de elegir entre una u otra. En primer lugar, siguiendo el viejo refrán “la caridad empieza por casa”, los primeros receptores de las acciones altruistas de una organización tienen que ser sus propios miembros: los empleados y las comunidades o instituciones que estén directamente relacionadas con la organización.

¿Qué sentido tendría –y esto es una obviedad– realizar una gran donación a UNICEF o a la Cruz Roja cuando los empleados de la compañía tienen un salario que no es digno, cuando las condiciones de trabajo son pésimas o cuando ni siquiera reciben capacitación a lo largo de los 20 años que llevan trabajando en la misma organización? Entonces sí las acciones de responsabilidad social no tienen sentido. Primero la responsabilidad empieza por adentro.

En segundo lugar, las empresas deben ser conscientes de que es conveniente dar aquello que poseen. ¿y qué poseen las organizaciones más que nada? Inteligencia.

Por I tanto a la hora de elegir una acción de responsabilidad social empresarial, hay que pensar qué es lo que puede hacer mejor esa organización. Y lo mejor que puede hacer una empresa es, a través de los especialistas que la conforman, contribuir para que las ONGs y el Tercer Sector en su conjunto sean sostenibles.

El desarrollo sustentable se alcanza sólo aprendiendo a utilizar los recursos, que siempre son escasos, con inteligencia. Entonces el tercer sector necesita de las empresas que tienen inteligencia. Pero veamos lo que sucede; hay una gran inundación y todas las empresas van y ofrecen sus esfuerzos en donar alimentos, mantas, materiales, etc., ¿y de la logística quién se ocupa? Es decir, si las empresas de bienes de consumo lo que más saben es de logística: ¿por qué no aportan ese conocimiento? ¿Alguien alguna vez contabilizó la enorme cantidad de alimentos que se pierden en cada gran donación porque nadie sabe cómo guardarlos? ¿Un voluntario de una ONG sabe cuántas cajas de leche se pueden apilar una arriba de la otra? Seguramente no. Un repositor de supermercado seguramente sí. Desde este simple conocimiento práctico hasta ofrecer cursos de capacitación en aspectos de management o de finanzas para que las ONGs puedan tener sustentabilidad en el tiempo.

Es por esto que la empresa tiene que aprender a elegir sus socios estratégicos. Y saber elegir básicamente quiénes son las que tienen más conocimiento del tema, quiénes tienen experiencia, quiénes tienen prestigio, quiénes son verdaderamente sustentables. Porque a veces da la sensación de que muchas fundaciones empresariales u ONGs fueron creadas más que nada como refugio para eludir impuestos sin un objetivo concreto. Otras se han transformado en lugares encantadores en los cuales trabajan un grupo de personas maravillosas, cargadas de burocracia y administración. Entonces, lo que la empresa tiene que buscar es lo mismo que le exigen a la empresa, ser eficiente. Entonces la empresa deberá buscar ONGs eficientes. Y ayudarlas, por supuesto, a que alcancen esa eficiencia en su labor humanitaria.

Para sintetizar vale esta frase del poeta Antonio Machado: “Hay dos clases de hombres: los que viven hablando de las virtudes y los que se limitan a tenerlas”. Entonces las empresas tienen que buscar a aquellos que se limitan a tenerlas, no los que viven hablando de las virtudes.

En definitiva es lo que la organización hace, más que lo que dice, lo que termina cristalizando su reputación en la sociedad. La ventaja de la comunicación es que la comunicación puede otorgarle sentido a la acción. Pero en el fondo, cuando los públicos juzgan a una organización, lo que más influye en ese juicio de valor es justamente lo que la organización hace.

Y lo que un empresario debe buscar es esta síntesis entre el interés público y el privado. Una síntesis que se hace acción en una estrategia de vinculación entre la empresa y su comunidad. Una síntesis que es la relación que representa un trabajo de promoción social realizado en forma conjunta. En definitiva, buscar promover el desarrollo de redes sociales que logren que esas comunidades, de las cuales la empresa toma sus recursos y a las cuales ofrece sus productos y servicios, sean sustentables. Las sociedades que no tienen una red social densa son sociedades en las que tampoco se podrán realizar buenos negocios. Son sociedades que siempre traerán problemas.

El modelo del altruismo pragmático planteado se sintetiza en la existencia de dos niveles de difusión uno de comunicación interpersonal o en pequeños grupos que se da a través del boca-oído (lo que hoy se denomina “marketing viral”). Esa primera difusión interpersonal alimenta a su vez

el segundo nivel, el de los medios de comunicación y va conformando un círculo virtuoso de difusión. Porque si la organización logra que los líderes sociales se comprometan con sus acciones de responsabilidad social, esos mismos líderes sociales son quienes los periodistas van a entrevistar para hablar sobre el tema de responsabilidad social. En definitiva para que la empresa pueda realizar eficientemente su labor de responsabilidad social debe conformar un conjunto de lazos y nexos comunicacionales con la comunidad.

Finalmente y en base a las once preguntas específicas que todo director debe hacerse a la hora de decidir una acción de patrocinio (Barr xxxxx), se proponen las siguientes preguntas básicas antes de encarar una acción de altruismo pragmático:

1. ¿Puede la empresa afrontar completamente la obligación?
2. ¿La acción es compatible con los objetivos de la organización?
3. ¿La acción tiene impacto sobre nuestro público objetivo?
4. ¿Hay suficiente tiempo antes del comienzo de esta acción como para maximizar la “inversión” para la empresa?
5. ¿Es una acción de altruismo suficientemente noticable como para proveer a la empresa una buena oportunidad de obtener prensa?
6. ¿Existen elementos que puedan ser utilizados para ser mostrados en la televisión?
7. ¿Puede ser utilizado por nuestra fuerza de ventas para mejorar las ventas?
8. ¿La acción le genera a la compañía la oportunidad para desarrollar nuevos negocios?
9. ¿Puede la empresa hacer un compromiso a largo plazo? ¿Su valoración crece con el tiempo?
10. ¿Existe una oportunidad para que se involucre el personal de la compañía?
11. ¿El management apoyará esta acción?

Es evidente que el altruismo pragmático debe planificarse adecuadamente para lograr jugar un papel central en la estrategia de relación con la comunidad.

Finalmente, recordemos los factores que según Mullen (xxxx) deben estar presentes en todo plan estratégico de altruismo pragmático;

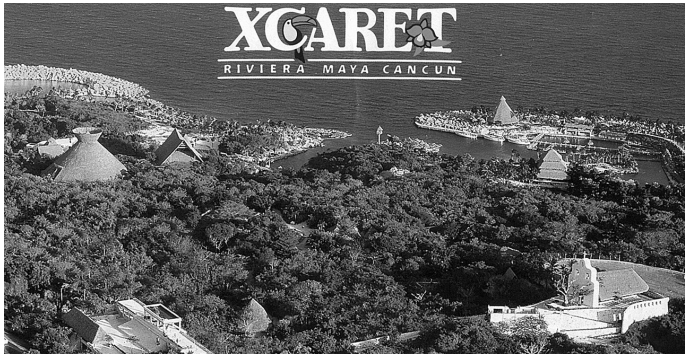
1. Identificación. Estar seguro de que los objetivos corporativos están identificados con los objetivos altruistas.
2. Introspección. Una mirada hacia dentro de la empresa para delinear, de manera clara y precisa, qué cosas puede dar la compañía en términos de recursos humanos, dinero y tiempo.
3. Investigación. Realizar un exhaustivo reconocimiento de la empresa. El dinero para este tipo de acciones no proviene necesariamente de las tradicionales, y cada vez más escasas, cuentas filantrópicas.
4. Interactuar. El tiempo, el esfuerzo y la compenetración con el proyecto requieren que los miembros de ambas organizaciones, empresas y ONG trabajen unidos, esto supone una “química especial”.
5. Involucrar (compromiso). Comprobar y lograr que los proyectos de altruismo de largo plazo, con una continuidad en el tiempo, logren alcanzar un alto grado de identificación con la comunidad, tanto empleados de la organización como los públicos objetivos.
6. Incrementar. Lograr saber identificar nuevas oportunidades para obtener un mayor beneficio y mejorar el rendimiento.
7. Innovación. Creatividad a modo de obtener proyectos nuevos y únicos que generen prensa, empleados motivados y un alto impacto en la industria.

“Una sociedad industrial basada en la corporación”, (P. Drucker xxxx), sólo puede funcionar si la corporación contribuye a la estabilidad social y a la obtención de los fines sociales, independientemente de la buena voluntad o la conciencia social de los directivos individuales de la organización.”

1.4

Desarrollo Sostenible: hacia un concepto integrador de los objetivos y la RSE

**Caso: Xcaret
Ángeles Moreno**



Caso: Xcaret, México

Cuando se habla de las diferentes denominaciones y categorías relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial, estas pueden ser tan diversas y dinámicas como lo son los sistemas de medición de las mismas en los todos los diversos lugares del mundo. No obstante, en las últimas décadas se ha incorporado el hecho que las corporaciones tienen obligaciones amplias hacia la sociedad.

Mientras se siguen debatiendo las temáticas que corresponden a la responsabilidad corporativa, se va produciendo una tendencia a considerarla en el marco más amplio del desarrollo sostenible. Por lo tanto como consecuencia, las temáticas de responsabilidad se van definiendo en torno a tres principales dimensiones: derechos humanos, derechos laborales y medio ambiente, que son los dominios de contenido del Global Compact de Naciones Unidas propuestos por la Secretaría General del Foro Económico mundial en 1999. En palabras de Herrmann (2004: 218):

“Una política de Responsabilidad Social Empresarial bien implementada y fuertemente impuesta es clave para el desarrollo sostenible. La RSE es una noción comprensiva que tiene en cuenta asuntos económicos, sociales y medio ambientales y al mismo tiempo, protege los intereses de todos los stakeholders con el requerimiento de una mayor transparencia.”

Por lo tanto podemos decir que el concepto de desarrollo sostenible se encuentra próximo a otros conceptos, los cuales presentan una alta visibilidad actualmente entre la comunidad empresarial internacional,

tales como responsabilidad social, comportamiento social o ciudadanía corporativa, cuya difusión está contribuyendo a poner el acento del desarrollo empresarial en el largo plazo. Sin embargo, en Enero de 2004 el Foro Económico Internacional publicaba los resultados de una encuesta CEO del 2003 titulada Values and Value: communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors, donde concluía que todavía “muchas de las inversiones en la comunidad... parecen quedar enfocadas casi exclusivamente a resultados a corto plazo y a indicadores del desempeño financiero” (WEF, 2004: 32).

Una vez concentrándose en el concepto de desarrollo sostenible, el tema del largo plazo se vuelve central, ya que se traslada la responsabilidad de la comunidad presente hacia las futuras posibles comunidades que habitarán el mismo entorno en el que hoy opera una empresa u organización. Así, el desarrollo sostenible es producir, consumir y vivir de manera de asegurar la salud económica, social y ambiental “para siempre”.

Entidades supranacionales también están contribuyendo a incorporar esta tendencia en el ámbito global empresarial. La Comisión para el Desarrollo Sostenible, creada en 1992 tras la Cumbre de la Tierra en Río, define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las habilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 2003). Un año antes, en 1991, en preparación de la conocida y controversial cumbre, se creó en Noruega el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Se trata de una coalición de 175 empresarios transnacionales unidos por un compromiso compartido para el desarrollo sostenible a través de los tres pilares, el crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social.

Si además entendemos el desarrollo como la transformación de las sociedades, la mejora de las vidas de la gente y un acceso público igualitario a las necesidades básicas, el desarrollo real sólo puede producirse cuando las sociedades alcanzan niveles aceptables de equidad para el acceso a los recursos, incluyendo el poder para comunicar su propia realidad. El principal objetivo del desarrollo sostenible a nivel social es erradicar la pobreza, en la línea del “modelo emergente” de desarrollo, cuyo objetivo es potenciar la capacidad autogestiva, productiva y participativa de los pobres.

En regiones como América Latina, la pobreza ha vuelto a aumentar a partir del año 2000, tras la bonanza que supusieron los años noventa para algunas sociedades. El desarrollo económico en la región está marcado por el estigma de abismales desigualdades sociales, tal y como pone de manifiesto el estudio del Banco Mundial Desigualdad en América Latina y el Caribe. Estas situaciones de profunda injusticia social hacen que el desarrollo sostenible sea la única opción empresarial responsable.

En la medida en que, siguiendo las recomendaciones del propio Banco Mundial, es necesario otorgar voz y poder a las clases históricamente subordinadas, la comunicación con las comunidades, la creación de canales de interpretación y participación, se convierte en el foco principal de cualquier proyecto de desarrollo.

Uno de los tres pilares de la sostenibilidad se basa en involucrar a la comunidad con los agentes o los programas organizacionales.

“Trabajar con comunidades supone mucho más que involucrarse en los proyectos de la comunidad; requiere establecer un sistema para que los inputs de la comunidad broten antes de que los principales proyectos estén en marcha; requiere buscar canales mediante los cuales las visiones de la comunidad estén representadas en la toma de decisiones organizacionales; requiere que las corporaciones, como agencias morales, enuncien y compartan sus culturas con sus stakeholders; requiere compartir el simbolismo organizacional con todos los stakeholders y ser influenciados por el simbolismo de éstos últimos”. (Pratt 2003: 451-452):

Sin duda, esto representa un gran desafío para los profesionales de las relaciones públicas en todo el mundo, ya que se encuentran en el epicentror del desarrollo sostenible, bebido a que deben de llevar hasta sus últimas consecuencias el rol de transformador social, desde el enfoque postmoderno, para dotar de poder a las comunidades en la relación comunicativa con empresas y organizaciones. Desde estos puntos de vista, el desarrollo sostenible se sustenta en las relaciones con las comunidades presentes, con los legados de las comunidades que les precedieron y con las comunidades futuras, sobre las que el presente determinará sus posibilidades.

Relaciones públicas y desarrollo sostenible van de la mano, y especialmente en Latinoamérica, donde la práctica de la profesión tiene un claro

y activo rol social (Molleda, 2001). Por eso, algunos profesionales de relaciones públicas de la región están participando en la coordinación de esfuerzos de las organizaciones, los empleados y los grupos comunitarios para formar alianzas naturales para apoyar el desarrollo sostenible. Este es el caso del “grupo empresarial Xcaret”, que venimos siguiendo desde hace unos años como caso paradigmático en el sector turístico (Molleda & Moreno, 2004; Molleda & Rodríguez, 2003).

El caso Xcaret: una experiencia exitosa de orientación hacia el desarrollo sostenible

En los últimos cincuenta y cinco años, el crecimiento del sector turístico a escala mundial ha cambiado sociedades y estilos de vida, y se espera que se doble la tasa de crecimiento en los próximos 20 años. La importancia del sector turístico en todo el mundo se ha hecho patente con el cambio de estatus de la Organización Mundial del Turismo (OMT), fundada en La Haya en 1925, como auténtica agencia especializada de las Naciones Unidas. La WTO trabaja desde hace 30 años, con la implantación de diversos códigos éticos, para minimizar los impactos negativos del sector turístico.

En este sector, el desarrollo sostenible se está convirtiendo en un aspecto central para asegurar la supervivencia de la industria a largo plazo. La OMT ha trabajado desde hace tiempo en el desarrollo de un Consejo de Acreditación para el Desarrollo Sostenible. Este aspecto de las acreditaciones ya se ha venido implantando, individualmente, en distintos países de América como Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Estados Unidos y estados del Caribe. Por otro lado, otras organizaciones internacionales como la Alianza de Selvas Tropicales, la Sociedad internacional de Ecoturismo y el Banco Mundial participan actualmente en la discusión para constituir una certificación internacional para el desarrollo sostenible. Actualmente el Instituto de Turismo Responsable, dependiente de la UNESCO, y el grupo internacional TÜV Rehinland SL siguen desarrollando sistemas que incluyen distintos tipos de certificación que superen la mera auditoría de gestión medioambiental para llegar hacia otros aspectos de relación con el entorno como aspectos económico-laborales y de responsabilidad social.

Xcaret es la primera empresa mexicana que ha ganado el prestigioso premio de desarrollo sostenible British Airways Highly Commended Tourism for Tomorrow Award y actualmente está considerada entre la

lista de las empresas con mejores condiciones para trabajar en México. Está situada en Quintana Roo, el estado más joven de la república mexicana y centro de la civilización maya. Con su principal centro urbano en Cancún, Quintana Roo se ha transformado en los últimos 20 años en el principal destino turístico de México y en uno de los diez más visitados en todo el mundo.

El Grupo Xcaret gestiona cuatro parques temáticos en esta región del caribe: Xcaret y Xel-Ha (Riviera Maya); Garrafón (Isla Mujeres) y un parque más en la región de Chiapas, Cañón del Sumidero. Su filosofía empresarial privilegia la veneración y preservación del medio ambiente, tanto como los legados y culturas de los pueblos Mayas y de México en general, al mismo tiempo que trata de sensibilizar a los visitantes de la necesidad imperiosa de salvar el planeta. El departamento de relaciones públicas tiene un lugar de plena relevancia en la transmisión y fomento de estos valores tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa.

De Xcaret hemos aprendido en primer lugar que la función de relaciones públicas resulta de gran importancia en un proyecto de desarrollo sostenible. Un proyecto de esta envergadura ha de tener siempre una proyección global. Cada vez son mayores las exigencias de los públicos, clientes y activistas en todo el mundo sobre la relación de proyectos turísticos con su entorno más cercano. Los profesionales de relaciones públicas investigan constantemente los entornos local y global para poder responder o incluso dinamizar estas demandas.

En segundo lugar, en Xcaret los profesionales sitúan a la comunidad como el público principal en un proyecto de desarrollo sostenible. Las comunidades no forman parte directamente de la toma de decisiones de la organización, pero la relación del departamento de relaciones públicas con el tejido de la sociedad civil permite, en opinión de los profesionales, poder interpretar y tener en cuenta las necesidades de grupos muy diversos de la comunidad.

En este sentido, Cancún presenta características peculiares que facilitan esta labor. En Quintana Roo, el tercer sector, compuesto por todo tipo de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro en conjunto a la iniciativa privada, han sido desde el nacimiento de Cancún, hace veinte años, los promotores de buena parte de los servicios de la comunidad, para suplir las carencias que desde el sector público tendrían soluciones

mucho más lentas. En relación con el éxito de esta labor, el porcentaje de pertenencia de los ciudadanos de Quintana Roo a diversos tipos de asociaciones es mucho mayor que en el resto de la república. Por lo tanto, se expresa de manifiesto que un mayor desarrollo del tejido de la sociedad civil permite una mayor representación de los intereses de la comunidad en los proyectos empresariales.

En tercer lugar, los profesionales de relaciones públicas de Xcaret han convertido la educación en un objetivo y una estrategia transversal que va desde el interior, pasa por las comunidades y finalmente se expande hacia el propio sector de negocio. La educación aparece como un requisito básico para poder implantar los programas de desarrollo sostenible. Es necesaria la colaboración de la comunidad en la preservación del entorno medioambiental, social y cultural.

Por último, en su actuación como parte de la conciencia social de la organización turística de desarrollo sostenible, los profesionales de Xcaret se han convertido en transformadores sociales con capacidad para influenciar cambios en los públicos más relevantes. Esta transformación se reproduce y se mimetiza a través de la propia competencia del sector turístico y también a través de la relación con otros profesionales de relaciones públicas a través de las asociaciones profesionales.

Los directivos de Xcaret tenían una especial sensibilidad hacia su entorno natural y social, rápidamente se dieron cuenta que “para preservar el negocio, el negocio es preservar” y de que “cuando le va bien a la comunidad nos va bien a todos”. Asimismo, los directivos reconocieron que el departamento de comunicación era un pilar básico para establecer el puente entre el interior y el exterior, logrando hacer partícipes a todos del proyecto empresarial. Sin embargo, Xcaret es un caso paradigmático y desafortunadamente, poco común. Muchas empresas están lejos de compartir esta visión del propio negocio enmarcada en el desarrollo sostenible. Por eso, es necesario replantearse el comportamiento del sector empresarial más allá de las iniciativas individuales.

La necesidad de una evaluación integral y pluralista de la contribución empresarial al desarrollo sostenible.

Para evaluar los proyectos de desarrollo sostenible, en la línea integral que propone la Organización Mundial del Turismo, un aspecto esencial a tener en cuenta es la función de las relaciones públicas. Resulta

imprescindible la creación de equipos multidisciplinares para poder medir en triángulo completo de la sostenibilidad: economía, medio ambiente y mejoramiento social. Sin embargo, la regulación y evaluación del comportamiento responsable de las empresas y de su contribución al desarrollo sostenible constituye hoy un tema sensible.

Algunas empresas se aprovechan de la versión blanda del desarrollo sostenible, que supone la ausencia de regulación legal, publicitando sus actuaciones cuando en realidad no actúan en beneficio del desarrollo sostenible a largo plazo. La autorregulación puede ser una estrategia de anticipación para acomodarse a futuras o posibles restricciones legales o incluso para disuadir la regulación legal actual. Es por esto que para muchos autores, la autorregulación no es suficiente ya que supone una mayor concentración de poder en las empresas frente a otros actores sociales. Por el contrario, sería necesaria una regulación legal actualizada y una coordinación entre la sociedad civil y los sectores público y privado.

En la medida en que los organismos nacionales e internacionales, como Naciones Unidas con Global Compact o la Unión Europea con su Green Paper de 2001 contemplan la responsabilidad corporativa desde la voluntariedad y no haya un seguimiento y una imposición, no se puede conseguir la máxima efectividad, sino que se permite la perpetuación del status quo. La autorregulación supone dotar de mayor poder del que ya tienen a las corporaciones frente a otros actores sociales. El gran riesgo de la agenda actual es el enorme poder que tienen las corporaciones para definir su propio papel en el desarrollo sostenible frente al debilitamiento del poder de los Estados y al tradicional desequilibrio de poder de las comunidades.

Las instancias estatales, supraestatales y la sociedad civil en general, tienen un importante papel que jugar, ya que a través de un contrapoder, que a su vez logre estimular y lentar a las instituciones civiles en la esfera pública, se podrían minimizar los riesgos de dejar en manos de las empresas privadas la aplicación de soluciones que forman parte del terreno de las políticas públicas.

Bibliografía

Hermann, K.K. (2004). "Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study", *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 11(2): 204-232.

World Economic Forum (2004). *Values and value: communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors*. Geneva, Switzerland: Author, January.

United Nations (2003): Department of Economic and social Affairs; Division for Sustainable Development, URL [http://www.un.org/esa/sustdev/csd/about_csd.htm].

Molleda, J.C. (2001): "International paradigms: The Latin American school of public relations", *Journalism Studies*, n. 2, pp. 513-530.

Molleda, J.C. y Rodríguez, I. (2004): "Public Relations and sustainable development: The case of 'Grupo Xcaret' in Mexico", comunicación presentada al Seventh Annual Internacional Public Relations Research Conference, Miami, 11-14 de marzo.

Molleda, J.C. y Moreno, A. (2004): "Relaciones públicas y desarrollo sostenible en el sector turístico: Estudio de caso del grupo Xcaret en el caribe mexicano", Comunicación presentada en el I Congreso de Investigación y Relaciones Públicas, Sevilla, noviembre.

Pratt, C.B. (2003): "Managing sustainable development in Sub-Saharan Africa: A communication ethic for the global corporation" en Sriramesh, K. & Verčič, D. (eds.), *The Global public relations handbook; theory, research, and practice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 441-458.

CAPÍTULO

2

Referentes e Indicadores de Gestión de RSE

2.1

Directivas, indicadores y certificaciones de la RSE

María M. Rigou

Doctora en Sociología, Universidad de Belgrano (Argentina)
Autora y consultora en Responsabilidad Social Empresarial

M. Verónica Moreno

Licenciada en Sociología, Universidad del Salvador (Argentina).
Docente Ayudante de la Universidad de Belgrano, de la Universidad
del Salvador y de la Universidad Argentina de la Empresa

A partir de la globalización, el sector productivo fue aumentando su visibilidad y su centralidad en las sociedades contemporáneas. En concordancia, las empresas comenzaron a recibir nuevas demandas de los ciudadanos que reclaman un mayor compromiso social. De ahí que, en la actualidad, es posible visualizar una creciente tendencia a que las compañías trasciendan su rol tradicional, plasmado en el contrato económico, para así incluir un compromiso con un contrato de carácter social. Siguiendo este razonamiento, no sólo se fue consolidando un nuevo modelo organizacional que pretende considerar los impactos ocasionados por sus cadenas de valor, sino que también, en forma paulatina, las corporaciones fueron asumiendo ciertas responsabilidades en áreas y tareas que previamente eran exclusivas del Estado. De tal modo, tanto la búsqueda de una articulación entre los diferentes grupos de interés, stakeholder, como el ideal de convertirse en buenos “ciudadanos corporativos” fueron convirtiéndose en preocupaciones significativas de dicho sector. Asimismo, este tipo de gestión fue impulsado por fenómenos tales como: los alarmantes índices de contaminación ambiental, la presión ejercida por la sociedad civil y los organismos internacionales y la exposición de ciertas irregularidades a través de los medios de comunicación. Así pues, paralelamente al surgimiento de los nuevos roles de la empresa y de la sociedad civil, la importancia otorgada a la información en general ha ido aumentando y, más particularmente, aquella referida al comportamiento corporativo.

Al analizar la idea de la responsabilidad social empresarial (RSE), es oportuno diferenciar las dos acepciones que presenta el término responsabilidad en inglés y en este sentido, es preciso distinguir la “responsibility” de la “accountability”. Mientras que la primera alude a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable e indica los ideales que se persiguen; la segunda se refiere a una rendición de cuentas de acuerdo a un compromiso asumido y por ende, apunta a una responsabilidad exigible. En otras palabras, la dimensión de la “responsibility” está directamente vinculada con la cultura organizacional de la empresa y la “accountability” representa una obligación, cuyo incumplimiento configura un delito susceptible de ser sancionado.

Entonces, si la RSE señalara únicamente a las responsabilidades exigibles, sólo bastaría con ajustarse a las normas dictadas por el marco legal imperante y a los parámetros señalados por los organismos públicos encargados de la fiscalización y de la observancia de dichas reglas. Sin embargo, como este concepto también supone la responsabilidad no

exigible, es preciso para su divulgación y fortalecimiento, la creación de otros dispositivos que promuevan la puesta en la práctica de políticas, programas y acciones que beneficien a la empresa y a la comunidad en su conjunto.

Asimismo, en tanto que la atención a determinadas problemáticas sociales puede llegar a exigir ciertos esfuerzos adicionales por parte de las empresas, es comprensible que en los últimos años hayan ido surgiendo variadas organizaciones que intentan generar y fomentar una cultura de la RSE mediante el desarrollo de lineamientos, indicadores y certificaciones. Estas herramientas permiten evaluar y medir los niveles de RSE alcanzados por las corporaciones y a la vez, colaborar con la difusión de la temática. Además, muestran el análisis creciente en torno a la nueva centralidad de las empresas como así también una preocupación significativa sobre la cuestión social, el desarrollo sustentable y la importancia del cuidado del medio ambiente.

Principios generales sobre la RSE y procedimientos para su implementación, evaluación y difusión

En este contexto surgen dos tipos de instituciones que pueden ser claramente diferenciadas: las que dictan principios básicos y generales sobre el correcto desempeño de las compañías en su vinculación con la sociedad y el medio ambiente, y las que parten de esos principios o los complementan con otros y crean los procedimientos para la implementación y el reporte de resultados de las empresas (Sturzenegger 2003).

Dentro del primer grupo se perfilan como referentes OCDE y Global Compact. Por un lado, OCDE pretende ser una organización donde los gobiernos trabajen en forma conjunta para dar respuesta a los desafíos económicos, sociales y medio ambientales, producto de la interdependencia y la globalización. En este sentido, su misión es la de promover políticas de acuerdo con los siguientes objetivos: alcanzar no sólo el crecimiento económico sostenible, sino también la estabilidad financiera y las posibilidades de progreso en el nivel de vida de los países miembros para contribuir al desarrollo económico mundial; apoyar la construcción de una economía mundial sana tanto en los países miembros como en aquellos que están en vías de desarrollo y favorecer al crecimiento del comercio mundial para que sea multilateral y no tenga un carácter discriminatorio.

En 1976 se dictaron las primeras líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Las cuales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos las que indican principios y normas voluntarias para que la conducta empresarial sea coherente con el marco legal aplicable. Teniendo como finalidad la de asegurar que las compañías se desempeñen en armonía con las políticas públicas. Asimismo, sus lineamientos pretenden mejorar la relación entre los negocios y la sociedad a través de la definición de los derechos y responsabilidades que le corresponden a las empresas multinacionales.

Por el otro, las Naciones Unidas lanzaron en 1999 su propia iniciativa “Global Compact”, cuya finalidad es impulsar la RSE a partir del desarrollo de valores universales. Además, pretende evitar las consecuencias negativas de la globalización y busca difundir sus beneficios a través de principios que corresponden a cuatro dimensiones de la RSE: los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la anticorrupción.

Más específicamente cuenta con diez principios, los cuales son: apoyar y respetar, en su ámbito de influencia, la protección de los derechos humanos internacionales; evitar que sus propias compañías no sean cómplices de abusos de derechos humanos; defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; eliminar toda forma de trabajo forzado y obligatorio; abolir el trabajo infantil; eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación; apoyar un enfoque de precaución frente a los retos medioambientales; acometer iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad medioambiental; alentar al desarrollo y a la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente y actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

A partir de las directrices de la OCDE y más especialmente, los principios del Global Compact, numerosas organizaciones vislumbraron la necesidad de crear instrumentos tanto integrales como parciales que guíen las buenas prácticas y que faciliten la difusión de estas. En este contexto van surgiendo múltiples propuestas que emanan del segundo tipo de instituciones. Dentro de esta categoría es posible identificar, entre otras, a la Iniciativa del Reporte Global (Global Reporting Initiative – GRI), AccountAbility 1000 (AA1000), Social Accountability 8000 (SA 8000), CSR Europe Matriz, SIGMA: Directrices Integradas para la Gestión de la Sustentabilidad, las normas ISO 14000 y 14063, y los indicadores del Instituto Ethos.

La Iniciativa del Reporte Global (GRI) fue creada en 1997 por Coalition Environmentally Responsible Economies y el programa de medio ambiente de Naciones Unidas. En el año 2000, el GRI logra crear su primer instrumento para facilitar y habitar a las organizaciones a realizar reportes de sustentabilidad que puedan ser comparables y cuantificables como los reportes financieros. Este informe fue actualizado en el año 2002, sobre la base de la experiencia de las corporaciones que lo han utilizado y de la opinión de los distintos stakeholders involucrados. En marzo del 2006, finalizó su segunda revisión que dio lugar a la tercera versión del instrumento de evaluación, medición y reporte, denominado G3, a través del cual el GRI procuró simplificarlo para facilitar su uso.

En América Latina el Instituto Ethos de Brasil representa una de las instituciones más destacadas en la temática y con mayor influencia en la región. Su creación, en 1998, se produjo por la iniciativa de un grupo de empresas de diferentes tamaños con el objeto de movilizar, sensibilizar y ayudar a las corporaciones a dirigir sus negocios en forma socialmente responsable para así colaborar con la formación de una sociedad sustentable y más justa. El instituto desarrolla su actuación a través de cinco líneas básicas con las que se propone: ampliar el movimiento de RSE, profundizar en las prácticas a través de indicadores que incluyan versiones para pequeñas y medianas empresas, además de distintos sectores de la economía, influir en el mercado y sobre los principales actores para crear un ambiente favorable a la RSE, articular la RSE con políticas públicas, producir información y evaluar anualmente el estado de la RSE en Brasil. Entre sus diversas propuestas, resaltan los indicadores creados para el diagnóstico y la evaluación del comportamiento corporativo, los que se basan en ocho dimensiones:

- valores.
- transparencia y gobernabilidad corporativa.
- público interno.
- medio ambiente.
- proveedores.
- consumidores y clientes.
- comunidad.
- gobierno y sociedad.

Reflexiones finales

A modo de conclusión, se podría decir que las directivas, los indicadores y las certificaciones de RSE cumplen prioritariamente cuatro funciones.

En primer lugar, este tipo de herramientas desempeñan una función informativa en la medida que ayudan a la difusión de los principios que rigen a la RSE y de las posibles acciones para llevarla a la práctica. Además, constituyen elementos útiles para generar información sobre su estado.

Segundo, tienen una función promocional para las propias empresas porque al hacer conocer los datos generados sobre las políticas, prácticas y programas de las mismas repercuten en su reputación e imagen; incrementando los beneficios directos e indirectos de este modelo de gestión.

Tercero, estos instrumentos materializan la RSE en tanto que se encargan de señalar los aspectos positivos y negativos del desempeño de las empresas y sirven como guía del sector productivo en general. Así, cumplen una función demostrativa que incide en la cultura organizacional de las instituciones, de ésta se forma, entre otros factores, en la interacción con el entorno.

En cuarto lugar, éstos poseen una función persuasiva, puesto que las empresas van a contar con un mayor incentivo para realizar buenas prácticas porque saben que éstas serán premiadas y bien recibidas por las organizaciones que promueven la RSE. De la misma forma, intentarán evitar aquellas acciones que puedan ser señaladas como negativas como, por ejemplo, la discriminación en el ámbito laboral o la contaminación ambiental.

Por último, la suma de la función informativa, promocional, demostrativa y persuasiva, permite a las empresas dar a conocer sus buenas prácticas como así también remarcar aquellas que deben ser corregidas o revisadas. En definitiva, las directivas, los indicadores y las certificaciones estimulan la RSE y promueven un círculo virtuoso cada vez más positivo para la sociedad y la empresa.

Citas

1. Por globalización se entiende a “...los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios” (Beck, 1998: 29).
2. Los stakeholders pueden ser diferenciados en tres grandes categorías: primarios, públicos y secundarios. Los primeros son aquellos sin cuya participación constante la empresa no podría subsistir. Dentro de esta categoría están los accionistas, inversores, empleados y clientes. Los públicos refieren al gobierno y los organismos públicos del Estado. Por último, se define como interlocutores secundarios a quienes pueden tener injerencia o ser influidos por la empresa, pero que no necesariamente participan de sus operaciones. En este sentido, ellos pueden ser: los consumidores; los medios de comunicación; las organizaciones empresariales; los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil (Sturzenegger; Flores Vidal; Sturzenegger, 2003).
3. De acuerdo con Castells, se podría hablar de una sociedad informacional en el mismo sentido en que los sociólogos aluden a la existencia de una sociedad industrial dado que el “...el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico” (Castells, 2001: 47).
4. Las mismas pueden tener carácter nacional o internacional y pueden llegar a ser tanto gubernamentales como no gubernamentales.
5. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
6. Estos indicadores fueron traducidos al castellano y adaptados por IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria).

Bibliografía

Beck, Ulrich, “¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización., Paidós Estado y Sociedad, Barcelona, 1998.

Castells, Manuel, “La era de la información. Economía, sociedad y cultura.

La sociedad red. Vol. I”, Siglo Veintiuno Editores, México, 2001.

Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales en <http://www.mcx.es/polco/InversionesExteriores/acuerdosinternacionales/directrices/TextoDIRECTRICES.PDF> [Consulta: 16 de marzo de 2006].

SE.pdf> [Consulta: 14 de marzo de 2005].

<http://www.globalreporting.org> [Consulta: 22 de marzo de 2006].

<http://www.ethos.org.br> [Consulta: 20 de marzo de 2006].

2.2

Indicadores, Planeamiento y Responsabilidad Social Empresarial

Francisca Schulze Lepe

Executive Business School (Chile)

ESERP Business School (España)

Aun desde la perspectiva financiera, el Balanced Scorecard (BSC) resulta un aporte en el campo de la gestión y dirección de empresas, dado que ésta provoca una nueva concepción en la forma de dirigir las organizaciones para planificar y gestionar con éxito, a través de indicadores. En nuestra experiencia de consultoría, uno de sus aportes interesantes resulta de combinar entre sus indicadores cuantitativos y cualitativos las nuevas perspectivas de la RSE, sobre la base de sus posibilidades de evaluación y control.

Las estrategias se definen como la expresión más clara de creación de valor por parte de la empresa y por ello es necesario que desde la dirección sepan dar a conocer a toda organización, cuál es el objetivo y cómo se integra el plan de RSE a la estrategia.

Desde la perspectiva de la empresa, que asumirá la RSE como un elemento que forma parte de su estrategia, el Balanced Scorecard, permitirá como metodología de gestión, tomar en cuenta todos los aspectos que configuran la empresa, permitiéndole conseguir los objetivos y metas propuestos en la estrategia por medio de indicadores perfectamente aplicables a las áreas funcionales de la organización.

Si el Balanced Scorecard incluye indicadores transversales de RSE, permite definir de forma clara y estructurada hacia dónde queremos que llegue la empresa y de que forma, en sus indicadores de gestión de RSE, una vez logrando este objetivo y de acuerdo a la manera que se logre transmitir con éxito esta idea a los miembros de la organización, se encontrará con claridad nuestro factor diferencial respecto a otras empresas competidoras.

Cómo implementar un Balanced Scorecard que considere a la RSE

El éxito de la implementación del Balanced Scorecard, se basa en saber comunicar la visión la cual debe estar contenida en la estrategia planteada por la empresa. Para ello es necesario establecer dos procesos pensando siempre que deben ser planteados con vista a clarificar objetivos y alcances para la RSE:

Primero: procesos de comunicación para implementar con éxito el BSC.

- Es necesario que toda la organización comprenda la estrategia.
- Desarrollar una serie de acciones que nos permitan respaldar la estrategia de la organización.
- Debemos educar a la organización en los sistemas de medición y gestión para implementar la estrategia.
- Lograr establecer apropiados canales de feedback sobre la estrategia.

Segundo: fases de los procesos de comunicación de la RSE internamente:

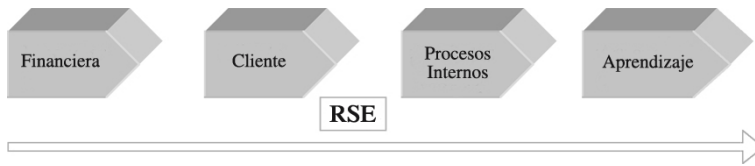
- Crear conciencia estratégica de la RSE a través de la formación.
- Compartir la estrategia de manera que nos aseguremos de que los colaboradores comprendan el mensaje.
- Asegurar la lealtad en la estrategia y la creencia en la misma.
- Convertirnos en misioneros de la estrategia de RSE con los propios empleados de la organización.

El proceso de integración de la RSE al BSC

Se debe de comprender que el proceso de definición estratégica es largo y aun sin quererlo o por determinadas circunstancias uno puede desviarse de la perspectiva que se había marcado, por ello se requiere de elementos de control, estos indicadores deben de ser capaces de explicar si se va por el camino correcto o no. Para empezar a estructurar el BSC es necesario de antemano tener una visión de las metas de la compañía a mediano y largo plazo, estas metas deben de contener objetivos específicos.

La visión busca determinar cuál queremos que sea la situación de futuro de nuestra empresa (que en nuestro caso incluye la perspectiva de RSE).

Para lograr implementar con éxito la estrategia de nuestra visión es necesario apoyarnos en las perspectivas, que Kaplan y Norton (autores del BSC) los que establecen cuatro:



Desde la experiencia en implantación, las cuatro perspectivas deben ser atravesadas por el concepto base de RSE adoptado por la empresa, dado que es una definición estratégica superior alojada en la misión.

Veamos la función que desarrolla cada perspectiva siguiendo a Kaplan y Norton:

1. **La perspectiva financiera:** se concentra básicamente en indicadores financieros como crecimiento, rentabilidad y riesgo desde el punto de vista del accionista. Debemos seguir una premisa que es “cómo deben de vernos nuestros accionistas ante la Junta General de Accionistas y asambleas desde el punto de vista financiero”.
2. **La perspectiva del cliente:** está enfocada hacia la creación de valor, basada en la relación de la organización con los clientes internos y externos. Indicadores como ratios de satisfacción, fidelidad, cuotas de mercado, penetración, entre otros.
3. **La perspectiva proceso interno:** debe permitir crear satisfacción a los clientes y a los accionistas. Son procesos administrativos que a través de la perspectiva de aprendizaje, crecimiento o de recursos humanos indirectamente ayudarán a conseguir lo que se desee en un área específica.
4. **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** debe permitir crear un clima de cambio en la innovación y crecimiento de la propia organización. Es el primer recurso activo de la empresa, de él parte la motivación, el obtener el máximo rendimiento de los integrantes de nuestra organización, que permitirá el cumplimiento de la misión marcada, para este caso de RSE se sugiere utilizar indicadores como ratios de motivación con el programa, identificación de los trabajadores con la empresa, participación en voluntariados y otros.

La misión que se ha marcado la empresa se debe poder desarrollar a través de los objetivos estratégicos para cada una de las áreas en las

que la política de RSE juega un importante papel. Cuando los objetivos han sido definidos, planificados y establecidos estratégicamente en la organización, deberemos medirlos a través de los indicadores que hayamos escogido para ellos.

El BSC ilustra la estrategia de la empresa a través de una serie de objetivos estratégicos y operativos que se vinculan a través de los diagramas de causa-efecto. El diagrama Causa-Efecto no sólo se determina en la consecución de un solo objetivo sino que se fundamenta en la relación de cada área para llegar al mismo. Siguiendo con el ejemplo anterior, para conseguir el incremento de los resultados tendremos que mejorar los aspectos de las demás áreas.

CAUSA (Si) ----- EFECTO (entonces)

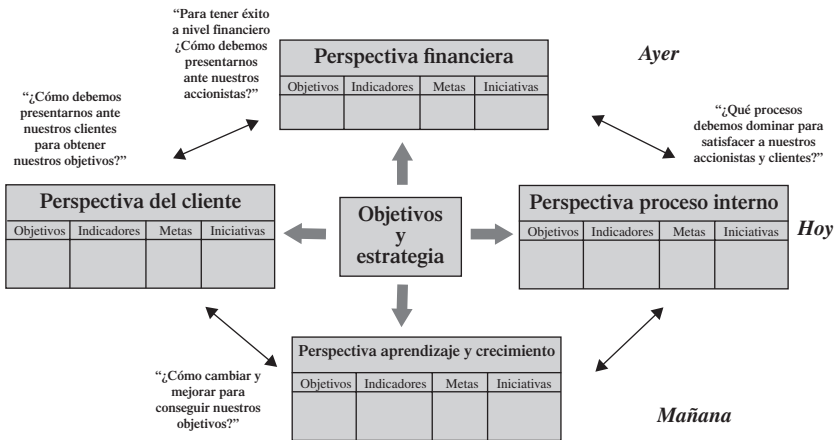
La operativa interna dentro de la perspectiva de procesos internos permitirá un incremento de la motivación de nuestros empleados para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, lo que a su vez supondrá un incremento de las ventas y por consiguiente el cumplimiento del objetivo desde la perspectiva de cliente.

Todo este conjunto de actuaciones coordinadas permitirá una vez finalizado del proceso, que se consiga la misión estipulada (por ejemplo, “el aumento de las utilidades”).

La creación de valor a través del BSC

El BSC es el método idóneo para controlar el camino que debe de seguir una organización, ya que nos permite generar un equilibrio integrado a través de las decisiones estratégicas de la empresa. La generación de valor para los accionistas, la comunidad financiera, la propia sociedad se encuentra en nuestros días con “una serie de retos tanto a nivel empresarial como técnico”. Si nos centramos en el primero podemos destacar la globalización de los mercados que obliga a una optimización de los recursos debido a que comienzan a escasear, a una gestión de diversificación y descentralización de las organizaciones y a comunicar y ejecutar la estrategia de forma efectiva que permita compartir el “conocimiento” a través de la organización.

Si revisamos el lado técnico, nos encontramos con diversos sistemas de información para el control de las operaciones (ERP/DW), junto con



Fuente: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System H.B.R. Kaplan-Norton, 1996.

“la no existencia de conexión entre los datos de las operaciones y la estrategia que limita las aplicaciones de los análisis y su medida”.

La “Creación de Valor” nos va a permitir:

1. Medir, analizar y optimizar el rendimiento.
2. Enfatizar la comunicación con los clientes a través del marketing relacional.
3. Alinear el rendimiento y la estrategia.
4. Implicar a toda la organización.

La preparación del proceso de creación de valor a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), requiere crear un ambiente idóneo el cual nos permita asegurar el éxito de la misión establecida, para lo cual es necesario contar con el apoyo de la dirección de la empresa, promocionar los beneficios del CMI a la empresa y discutir cuestiones de índole cultural.

Una vez que hemos creado este ambiente y estrategia es cuando se crea el CMI, para esto debemos de definir el alcance del mismo, donde sepamos ver la diferencia entre el análisis del CMI y el análisis del

Creación de valor

- Medir, analizar y optimizar el rendimiento, complementando los sistemas ERP y DW existentes.
- Enfatizar la comunicación en toda la empresa
 - Alinear rendimiento y estrategia.
 - Implicar a toda la organización.

rendimiento, identificar los perfiles administradores, usuarios, lectores y otros, para así definir cuál será la estrategia, objetivos, medidas, iniciativas y diagramas causa-efecto.

Si sabemos planificar una estrategia clara y operativa de hacia dónde queremos llegar, podremos enfocar la toma de decisiones. La implementación de la estrategia se tendrá que basar en tres puntos:

1. Alinear, comunicar y validar la estrategia a través de unos objetivos claros y de feedback.
2. Gestionar el rendimiento empresarial.
3. Identificar y explorar las relaciones de causa-efecto de la organización.

La gestión por indicadores para medir el rendimiento se tendrá que basar en tres puntos:

1. Medir y gestionar el rendimiento empresarial utilizando indicadores clave.
2. Gestión basada tanto en indicadores históricos como futuros.
3. Fomentar la comunicación interna, ofreciendo feedback del rendimiento a los objetivos.

Bibliografía

1. Kaplan M. y Norton D.: "Balanced Scorecard, cuadro de mando integral", Edit. Gestión 2000, Barcelona, España, 2001.
2. Porter, Michael: "On Competition", Harvard Business Review, October, 2002.
3. Garrido, Francisco Javier: "Pensamiento Estratégico", Editorial Deusto, Barcelona, España, 2007.

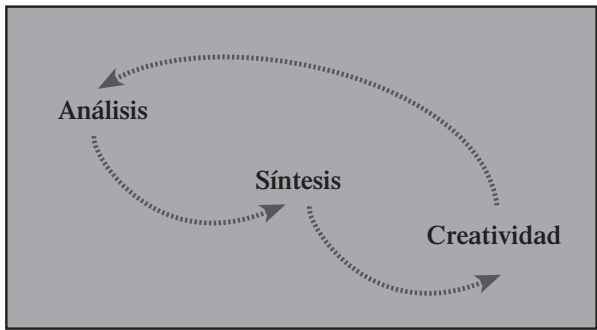
2.3

Estrategia y RSE

Francisco Javier Garrido

La inclusión o no de la RSE en la “carta de navegación de la empresa” es una decisión estratégica. Todas aquellas visiones que la ponen (a la RSE) como objeto de culto de la campaña de moda, del modelo comercial “políticamente correcto” o incluso como eje de sus acciones de BTL, no pasan de ser coyunturas comerciales que nada tienen que ver con la estrategia ni están pensando en ella. Veremos a continuación cómo se vincula el pensamiento estratégico con los posibles escenarios tejidos a partir de una estrategia de RSE y que son objeto de análisis continuo en la llamada “frontera” entre la empresa y el contexto.

Como hemos comentado antes (Garrido, 2005), existe una probada correlación entre la elección de las opciones estratégicas apropiadas y el desempeño sobresaliente de algunas empresas en la sociedad. Dicha elección supone una serie encadenada de elecciones que conviven en la tensión de la tríada “análisis-síntesis-creatividad” (en donde cualquiera de ellas podría ser el punto de partida, como muestra el cuadro inferior). Es en este espacio donde el estratega desarrolla y despliega sus capacidades; y es en esta serie de decisiones en las que se juegan continuamente los éxitos y fracasos estratégicos.



Cuadro 1: Tensión continua.

La comprensión de estos elementos, así como las interrelaciones entre ellos en tiempo y espacio, nos ofrece como resultado un amplio abanico de opciones de toma de decisiones estratégicas. Será sobre la base de los análisis de escenarios estratégicos que surgirán aquellos aspectos que nos ayudarán a descubrir en qué somos o en qué podemos ser mejores que nuestra competencia.

Sobre la base de apropiados análisis de escenarios estratégicos y de las condiciones propias de la compañía, encontraremos opciones para la construcción (en tiempo presente) de diferenciadores sustentables futuros (en tal sentido, la elección de unas políticas y objetivos de RSE son parte de dichas elecciones estratégicas). La construcción de alternativas futuras plausibles tiene por objetivo analizar el impacto de variadas fuerzas de cambio identificadas pero incontrolables, sobre el escenario estratégico, así como la adaptabilidad de las opciones surgidas y exploradas por parte de nuestra organización.

Las elecciones estratégicas que asumen las empresas, delatan una toma de posición respecto de sus esfuerzos presentes y futuros en pos de la consecución de los objetivos buscados sobre un futuro cargado de incertidumbre, un ejemplo de ello es el posicionamiento de nuestra marca sustentada en una acción real de ciudadanía corporativa. La turbulencia tradicional del entorno de los negocios, nos obliga a poner foco sobre la complejidad de los procesos indexados a los eventos, los cuales son de naturaleza imprevista, que surgen desde el entorno con una mutabilidad discontinua. Los horizontes de visión anticipada que se intentan desde la empresa sufren a partir de estas variables mencionadas, lo que explica en buena parte nuestra preocupación por el pensar estratégico previamente a la planificación.

La dimensión top down en la RSE

Si bien el valor agregado de las metodologías del pensar estratégico se encuentra en develar el foco de escenarios, los cuales pueden ser posibles o generados, en que los proyectos pueden generar un mayor value added, capitalización de mercado y rentabilidad, dicha elección estará siempre cruzada por las propias convicciones de los directivos. Esto resulta especialmente importante para la Responsabilidad Social Empresarial, pues dada su condición de ser una “perspectiva en construcción”, cuya adhesión es electiva y cuyos resultados no están integrados a un sistema de normas que regulen su incorporación a los estados de resultado, depende de la elección del directorio, la cabeza de los gerentes, el directorio y los dueños de la firma.

Dicho de otro modo, si la cúpula de la empresa u organización, no importando el tamaño, no creen en la implementación de la RSE, dicha implementación (entre otras cosas) no llegará a existir de modo tangible.

Es por esto que las distintas elecciones y acciones que se puedan adoptar a través de la operación vendrán a optimizar las acciones que deriven de aquellos objetivos que se han definido estratégicamente (decisión directiva). De ahí la importancia de contar con una posición gerencial del pensar estratégico en la RSE: estamos ante una situación que requiere de un diseño estratégico top down (el bottom up en nuestra experiencia es un segundo paso en este caso), dado que las iniciativas que nacen desde las capas inferiores de la empresa (bottom up) no pasan de ser acciones puntuales, alejadas de la perspectiva estratégica que le augura una mantención y continuidad en el tiempo.

Dimensión estratégica

Debemos considerar que tratamos con una dimensión relativa, dado que ella responde a las necesidades del sujeto observador (momento particular, espacio particular). Pensar en un cierto espacio de tiempo determinado para el desarrollo de procesos de planificación responde a días, semanas, meses o años, dependiendo de la situación y entorno sobre el que gire el eje escogido por el driver del proceso. No existe un período óptimo de tiempo en pensamiento futuro y planificación, pues esto depende de los objetivos a lograr y ellos de las acciones y procesos que en tiempo-espacio deban formar parte de la cadena de desarrollo (por ejemplo, modelos de series de tiempo que abarcan corto, mediano y largo plazo) dependiendo del escenario evaluado, dado que son eminentemente relativas al contexto (por ejemplo, en el caso latinoamericano “un año” puede ser considerado como largo plazo en la industria de análisis de venture capitals). La estrategia, que puede ser concebida como una ciencia de la anticipación con arreglo a objetivos, que se nutre en su implementación de la praxeología o ciencia de la acción (resulta tan inútil una estrategia sin acción, como una acción sin estrategia).

En la estrategia empresarial se emplean esencialmente fuerzas intelectuales (de aquí la relevancia que tiene el valor del capital intelectual de una compañía) que nos permiten llegar a la consecución de los objetivos de la mano de las fuerzas de operación o fuerzas de acción (y disuasión) empresarial. Ambos vectores logran sinergia en la medida en que un método de pensamiento estratégico les reúna de manera apropiada. Cuando un ejecutivo intenta aplicar un cierto modelo estratégico de éxito propio o ajeno, tal como si fuera una receta de cocina (“like a mold”), corre el riesgo del fracaso (ejemplos sobran en el mundo de la

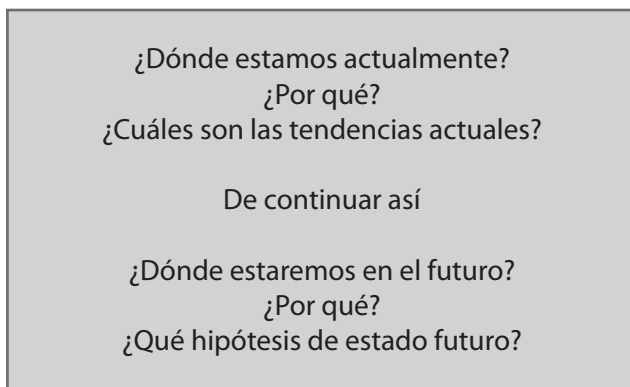
empresa). Este es el caso en que se pone la forma por delante del fondo (diseño de la planificación, delante del pensamiento estratégico). Hay estrategias que son exitosas en cierto contexto espacio-temporal, lo que no asegura que pudieran ser un rotundo fracaso (o rotundo éxito) en escenarios diferentes: es un modelo de azar y el azar hay que dejarlo para los casinos.

Convengamos en que si lo que hacemos en el mundo de los negocios es producir una cierta transformación de inputs a partir de diversos conocimientos para agregarles valor de mercado, debemos entonces reconocer que asistimos a un proceso de transformación propio “de la economía industrial a la economía de la información y conocimiento”.

Trazando escenarios futuros

El objetivo central que perseguimos al diseñar el trazado de un mapa de opciones de escenarios estratégicos es el de intentar comprender las razones que nos puedan indicar, por ejemplo:

El proceso de diseño de escenarios estará necesariamente indexado a la habilidad de análisis de que dispongamos y el análisis, por su parte, es esencialmente guiado por la optimización del logro de los objetivos y el rendimiento del negocio. Como en todo proceso de trazado de límites, el mapa de opciones que surge a partir de un listado de preguntas esenciales debe ser jerarquizado, una vez que se efectue la descripción de la mayor cantidad posible de opciones.



Cuadro 2: Trazados y límites de escenarios futuros.

El diseño de los escenarios será a nuestro juicio antecedente primo para la definición de las fuerzas que operan en una industria determinada, dado el hecho esencial que indica que sin contexto (escenario o mercado, en nuestro caso) no hay posibilidad de acción alguna. A no ser que extrapolemos las consecuencias que surgen de la teoría del big bang a la administración de empresas, la teoría de las cinco fuerzas competitivas queda a merced de la falta de sustento a partir de un hecho esencial: no es posible trazar las acciones de las fuerzas competitivas de la industria, al margen de una definición y análisis previo del contexto de dicha industria, dado que, como sabemos, el propio contexto (propuesto o impuesto) es el terreno sobre el cual operan numerosos vectores o fuerzas según opina Porter.

Dada la importancia que tiene una acabada comprensión contextual de los escenarios estratégicos (sobre los que luego actuarán o no los vectores o fuerzas de los actores involucrados) y tomando en consideración lo esencial que ello resulta para el abordaje de los ejes personales, ambientales, sociales y económicos propios de la RSE (según lo indicado por el World Economic Forum), será útil considerar las siguientes líneas de análisis, que ya hemos ahondado en publicaciones recientes:

1. Límites

El trazado de límites establece fronteras en torno al eje de análisis, lo que permite situar a cada actor relevante (o parte potencialmente interviniente) focalizado en el proceso. En cuanto a las posibilidades de implementación del modelo escogido de RSE, será recomendable establecer un claro trazado de límites ambientales (medio y entorno) y económicos (grados de contribución al desarrollo), de modo de concentrar los esfuerzos e inversiones iniciales.

2. Escenario y contexto

Al identificar las interrelaciones relevantes (aquellas que operan como variables intervinientes) dentro de las fronteras del análisis propuesto, se podrá aislar en detalle y para cada actor, la relación tensión/atracción sobre la que operan, pudiendo evaluar las condiciones en el escenario para la acción.

3. Actuación

Identificar a los actores relevantes depende de la calidad del análisis y de la información de que dispone la empresa. Los actores potenciales podrán ser identificados de entre quienes hayan quedado incorporados en la frontera de análisis (o próximos a ella), en términos de su actuación. Los actores futuros, por su parte, se encuentran más alejados del eje o centro de gravedad del escenario y siquiera están próximos a la frontera, sin embargo, dadas sus condiciones (fortalezas potenciales), deben ser considerados como amenazas (potenciales) en tiempo futuro. En materia de RSE, es sugerible que el área Social (personas y desarrollo) incorpore un análisis de fine tuning, dada la sensibilidad de los actores involucrados.

4. Interacción

Las relaciones críticas para el desempeño óptimo del actor en el escenario en proceso analítico (p.ej. la etapa de inserción en la comunidad local de nuestro plan de ciudadanía corporativa) deben ser descritas con detalle y jerarquizadamente en la red de interacciones. La identificación y descripción detallada del perfil de los actores nos orientará respecto de la significancia que ellos tengan para el logro de los objetivos de la empresa dentro del escenario (sociedad); aun así y habiéndose realizado el análisis de interacción en el tiempo y espacio definido, es posible que un actor pase de estado de insignificancia a significativo en momentos distintos. Las relaciones pueden ser cuantificadas en cuanto a su capacidad de aportar al logro de objetivos (por medio de un indicador de potencia, fuerza o número) y también pueden ser calibradas en términos cualitativos (liderazgo, testimonio, efecto de halo, etc.).

5. Dinámicas

La utilidad de distinguir la dinámica de los tiempos involucrados en los procesos analizados está dada por la inyección de recursos que debemos suministrar en cada período del tiempo trazado (aun en el estado del flujo futuro que ignoramos, pero que traemos a valor presente). Las dinámicas de corto plazo (o coyunturas) generan efectos de valor transitorio sobre la empresa y su ocurrencia no debe afectar los procesos estratégicos (sí los operativos o tácticos); las dinámicas de largo plazo (o tendencias) inciden en ciclos mayores que sí tienen la capacidad de afectar los procesos estratégicos (el lapso involucrado entre la implementación de un programa de RSE y el efectivo retorno de capital social de ellos, sobre la inversión en tiempo y recursos, es de larga data).

6. Adaptación

A partir de los indicadores surgidos desde los análisis del óptimo en los escenarios estratégicos en estado futuro, se deberán generar los programas de adaptación de procesos y operaciones que aseguren los ajustes suficientes dentro del sistema, con el fin de maximizar la rentabilidad y retorno de la inversión. Es importante consignar que aun cuando no haya una rentabilidad financiera directa, esperada de un programa (la RSE es un caso), es necesario que se cuide la consecución de sus indicadores y objetivos, así como los modos de adaptación de sus procesos.

Notas

1. Lo que Royal Dutch/Shell de Londres llamó la “planificación de escenarios” en su momento.
2. El pensamiento estratégico como escuela se sitúa en lo que hemos venido a denominar el fondo de la planificación estratégica, es decir, la modelación y sistematización de los contenidos y esencias que normalmente se pierden bajo la “preocupación por la forma” por la planificación.
3. Garrido, Francisco Javier: “Comunicación Estratégica”, Edit. Gestión 2000, Barcelona, España, 2005 (2ª ed).
4. Porter, Michael: “On Competition”, paper executive education, Harvard Business School, Noviembre 2003.
5. Garrido, Francisco Javier: “Pensamiento Estratégico”, Editorial, Deusto, Barcelona, España, 2007.

2.4

Un ejemplo de RSE en acción

Maribel Vidal

Vicepresidente McCann Erickson Chile

Executive Business School (Chile)

Caso "Campaña Piensa Positivo"



Caso: Campaña Piensa Positivo

El escenario

La agencia de publicidad McCann Erickson anualmente invierte muchos recursos en investigar el sentir de los distintos consumidores, dado que el conocimiento de los distintos grupos objetivos es la materia prima de sus estrategias de marketing y comunicación. Es así que a comienzos del año 2001 empezó a notar sistemáticamente diversos comentarios, estudios y opiniones vertidas tanto por los medios de comunicación y líderes de opinión como por las personas en general, que daban cuenta de un generalizado sentimiento de pesimismo en gran parte de la población.

A modo de ejemplo se recopilaban los titulares y noticias de diversos periódicos durante una semana para entender en la práctica qué mensajes alimentaban la mente y el corazón del público. Tal como se muestra en el collage adjunto, las noticias efectivamente reflejaban el sentimiento negativo y pesimista observado. Leyendo estos titulares nos hacía pensar que vivíamos en un país en donde no era posible encontrar noticias positivas o alentadoras.

Del mismo modo, el Índice de Percepción Económica (IPEC) estudio realizado ininterrumpidamente desde 1981 por la reconocida empresa de investigación Adimark, constataba que de acuerdo a la opinión de los chilenos, la curva de percepción país, estaba históricamente en la posición

Chile: Bajan a 4,8% Pronóstico De Crecimiento

Para 2002 el Fondo Monetario Internacional prevé para nuestro país una expansión de 5,5%.

El ministro que la descentralización de la economía mundial será más pronunciada de la prevista, pero deberá ser temporal. Crecerá 3,2% este año.

La proyección de crecimiento para América Latina en 2001 va en declinación, desde 4,1%, que fue entregado en 2000, a 3,7%.

Encuesta Cerc y pesimismo social

La encuesta anual del ILO de Chile muestra que el 51% de los trabajadores perciben un futuro incierto para su país.

El 60% de los trabajadores perciben un futuro incierto para su país.

El 60% de los trabajadores perciben un futuro incierto para su país.

Fuerte Caída De Eficiencia En la Salud

Analisis de una década demuestró alto ausentismo de los funcionarios, que se incrementó tras el inicio de la privatización.

Reducción de los rubros de inversión en el sector salud que favorece respuestas salariales inconsistentes con la productividad.

Subsecretario de Salud, Ernesto Bohórquez, criticó el manejo del trabajo publicado por la Cepal sobre la salud como acuerdo para mejorar la salud.

SEGUN ENCUESTA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE

Desempleo en el Gran Santiago Aumentó a 13,8% en Marzo

Según el director del Departamento de Economía, mientras generación de empleos no compensa el crecimiento de la fuerza de trabajo, lo más probable es que supere el peak registrado

Primer alerta ambiental en Santiago

Chile "Trabajólico"

La Directora de Trabajo, María Ester Ferrer, considera que en Chile se trata de un "trabajo liberado, muchas veces de justificación. El

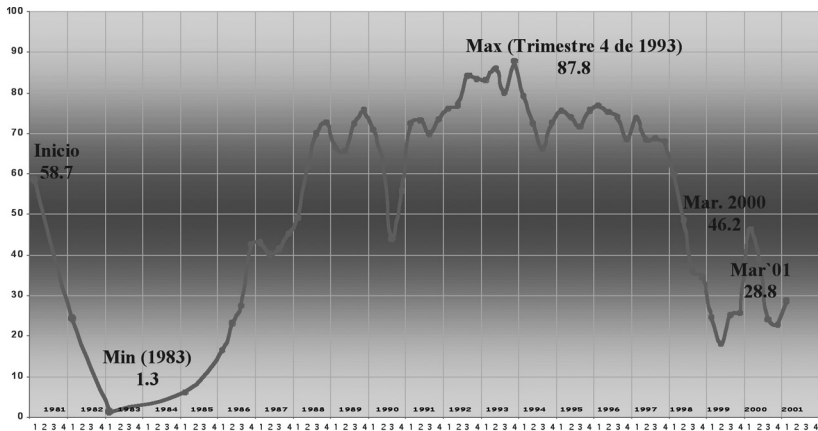
DESPUES DE LA DERROTA

3,8% en 1er Trimestre: Alta Cesantía Activa Plan de Contingencia

en medio de desocupación en el país alcanza a 10,3 por ciento en el primer trimestre de 2001, el Fondo de Contingencia se espera que genere 1 mil a 130 mil plazas laborales y en el caso de la decisión en favor del desmoronamiento, dijo ministro Kygaurto: para mejorar indicadores del Cálculo fueron a través, anunció titular del Trabajo C.2.

Cesantía golpea fuerte a jóvenes profesionales

más baja de los últimos 20 años, con la excepción de lo registrado a propósito de la crisis económica de principio de la década de los 80.



1 = Primer Trimestre 3 = Tercer Trimestre 2 = Segundo Trimestre 4 = Cuarto Trimestre

Índice de Percepción Económica (IPEC)
PERIODO 1981-2001

Adicionalmente, el mismo estudio demostraba que las expectativas de consumo también decrecían, debido a que en situaciones inseguras y

con ausencia de visión futura, las personas tienden a ser más cuidadosas en sus decisiones de compra; es decir, el pesimismo también afecta el consumo y por consiguiente el desarrollo del país.

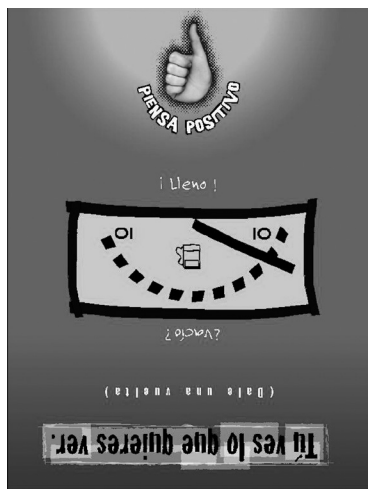
Frente a esta evidencia aparentemente irrefutable respecto del estado de ánimo de los chilenos –que en opinión de los expertos no coincidía con los positivos índices económicos y sociales que Chile ostentaba en la región y el mundo en ese momento– McCann Erickson consultó a diversos profesionales y estudiosos del comportamiento humano con el propósito de entender el fenómeno en cuestión. La discusión e intercambio de opiniones y respuestas fue abundante y muy interesante sin duda. Del mismo modo la posible explicación del descalce observado entre la realidad “objetiva” de los economistas y la subjetiva o sentida por parte de las personas tenía diversos matices y muchas posibles respuestas. No obstante, en lo que sí había consenso absoluto era en concluir que más allá de la realidad objetiva o subjetiva de las cosas (por lo demás discutible) el pesimismo inhibe las iniciativas y el impulso necesario para salir de la inercia, lo que incide negativamente en el desarrollo de las personas y por ende de nuestro país. Por el contrario, el pensar positivamente favorece las iniciativas y la capacidad de asumir los riesgos implícitos en todo nuevo proyecto: “Pensar que es posible es la mitad del éxito”.

Conociendo esta explicación de los hechos McCann Erickson, como agencia de publicidad líder y pionera en el mercado chileno, asumió el compromiso de hacer su aporte desde el espacio que mejor conoce: el de las campañas publicitarias, ya que pensaba que su rol como comunicadores era precisamente entregar una respuesta positiva que les devolviera el optimismo a los chilenos. Así nace entonces la campaña PIENSA POSITIVO.

Campaña Piensa Positivo: Objetivo General

La campaña se propuso estimular la reflexión de los chilenos en torno al estado de ánimo especialmente pesimista que nos afectaba a todos por igual; es decir, el objetivo central de la campaña fue abrir un espacio de conversación que nos permitiera preguntarnos con sinceridad qué tipo de observadores éramos, si de aquellos que ven el medio vaso lleno, o de aquellos que siempre ve el medio vaso vacío. Al final de cuentas, según dicen los expertos y el sentido común de las mismas personas, la mirada positiva o negativa de la vida no depende exclusivamente

de los hechos que nos toca vivir, sino también de la actitud con la cual enfrentamos los desafíos y dificultades del camino.



Implementación de la campaña

El primer paso fue desarrollar la campaña publicitaria propiamente tal, la cual contaba con piezas para televisión, prensa, gráfica, radio, vía pública e Internet. En cada proceso del desarrollo creativo se evaluaron acuciosamente las piezas con el propósito de asegurarse que el mensaje llegaba con claridad y relevancia al gran grupo objetivo compuesto por todos los chilenos.

El segundo paso, tanto o más importante que el primero, fue invitar a los potenciales aliados estratégicos, es decir, todas aquellas personas y empresas que podían ayudar a que la campaña se materializara y finalmente fuera puesta en los medios de comunicación con una pauta contundente que asegurara su impacto en el público masivo, a nivel país. Lo mágico de este proceso fue constatar que al presentar y fundamentar la idea que había detrás de la campaña, el entusiasmo y adhesión fue inmediato. Rápidamente se obtuvo el compromiso y participación de la gran mayoría de los medios de comunicación que aportaron sus espacios gratis para que la campaña fuera exhibida; las empresas productoras ofrecieron sus servicios y muchos avisadores quisieron sumarse a la iniciativa incluyendo el logo de la campaña en sus piezas publicitarias, en sus salas de venta o en sus actividades masivas. En suma, un verdadero éxito de convocatoria en torno a un proyecto que desde ese momento fue una misión de todos. La campaña se planificó en tres etapas.

El impacto general de la campaña

Fue una de las noticias de opinión pública más comentada en el período, logrando instalarse en el discurso público y privado. Incluso hoy en día, a más de seis años de su lanzamiento, todavía persiste en el recuerdo y en la memoria colectiva como una buena iniciativa y aporte país.

	1ª ETAPA	2ª ETAPA	3ª ETAPA
CONCEPTO CENTRAL	Dale una vuelta "Piensa Positivo"	Contáciate "Piensa Positivo"	Los beneficios de Pensar Positivo (<i>Testimoniales</i>)
FECHA DE EXHIBICION	10 / 05 al 03/06	04/06 al 29/06	23/10 en adelante
OBJETIVO PROPUESTO	- Atención - Comprensión - Aceptación	- Atención - Comprensión - Aceptación - Acción	- Retención - Acción

DESARROLLO ESTRATÉGICO
Resumen cronológico de la campaña (año 2001)

Adicionalmente motivó el análisis y trabajos específicos en diversas universidades del país, cuyos resultados y sugerencias fueron incorporadas al desarrollo de la campaña misma en sus distintas etapas, ya que parte de la estrategia definida fue precisamente estar atentos al feedback de los propios grupos objetivos, de modo tal que la campaña fuera el reflejo de las expectativas de la gente. Se puede decir entonces que la campaña Piensa Positivo generó debate y discusión entre expertos y líderes de opinión sobre un tema importante para el país y las personas, cumpliendo con creces su propósito inicial.

La pregunta que surge frente a esta masiva y entusiasta respuesta es ¿por qué la campaña Piensa Positivo generó tal resonancia en las personas?

Sin lugar a dudas que este era un tema del cual necesitábamos compartir, debatir y discutir, ya que los resultados de las post evaluaciones que se hicieron después del lanzamiento de la campaña así lo demuestran. Cabe destacar que estos estudios fueron realizados por Adimark, BBDO

Investigación y la Escuela de Administración de la Universidad Católica, empresas que colaboraron de este modo con la iniciativa.

Resultados Campaña Piensa Positivo

- 94% de la población recordó perfectamente la campaña.
- 89% consideró necesaria una campaña así.
- 85% opinó que era una buena campaña para el país en general.
- 76% evaluó la campaña con notas 6 y 7.
- 65% piensa que la publicidad puede cambiar el estado de ánimo de las personas.
- 45% declaró que había pensado más positivamente después de ver la campaña.
- 76% piensa que la campaña debía continuar.

El sitio web oficial de la campaña www.piensapositivo.com recibió más de 100 mil visitas a tres semanas de su lanzamiento.

Tanto el icono de la mano con el pulgar alzado como la frase “piensa positivo” e incluso el jingle musical aparecieron espontáneamente en diversas situaciones cotidianas en las cuales se requería revertir una situación negativa.

La participación voluntaria y desinteresada de los medios de comunicación para exhibir la campaña fue equivalente a una inversión de más de 10 millones de dólares a mayo de 2002.

En suma, una respuesta que superó todas las expectativas. Un esfuerzo comunicacional que excedió el ámbito comercial, extendiéndose a una causa sin fines de lucro, que se transformó en causa social en el momento que las ideas, valores, actitudes o comportamientos que promovía la campaña pasaron a ser de importancia colectiva, apelando transversalmente a todos los individuos.

Siete aprendizajes claves

1. La importancia de las alianzas estratégicas:

Esta campaña es una demostración clara de los alcances de trabajar en conjunto, como empresa, personas, equipos y medios de comunicación al servicio de una idea relevante para la comunidad.

2. El poder de los valores universales:

Contrario a lo que se presume, los chilenos como personas y ciudadanos sí somos receptivos a mensajes con contenido valórico y visiones esperanzadoras de la vida. Para romper mitos, cambiar paradigmas y abrirse a nuevas oportunidades es esencial mantener el contacto con los consumidores. Saber que los mueve, qué les interesa y qué anhelan es fundamental para comunicarse con ellos de manera relevante.

3. Estimular la vocación de servicio:

Los seres humanos por naturaleza tenemos vocación de servicio, nos sentimos bien cuando hacemos cosas por nuestros semejantes y nos inspiramos cuando vemos a otros actuando bien. No hay que ser tímidos en apelar a los mejores sentimientos que todos llevamos dentro, la solidaridad es parte de nuestra identidad nacional.

4. Compartir los aprendizajes para inspirar y mejorar continuamente:

Considerando que este es un camino que se hace al andar y que en Chile las prácticas de marketing con causa tienen menos años que en otros países más desarrollados, es altamente valioso compartir los casos de éxitos (y los que no lo fueron tanto) con el objetivo de aprender, mejorar y motivar a nuevos interesados en participar. Las empresas y los medios de comunicación también pueden ayudar a desarrollar a difundir y practicar la Responsabilidad Social Empresarial.

5. Establecer una agenda y un contexto común y participativo:

Proyectos de gran envergadura requieren de la concurrencia de muchos colaboradores. La visión y la experiencia particular de cada uno enriquecen la estrategia y abre nuevos caminos de acción.

6. La RSE como herramienta estratégica y de diferenciación positiva:

Cuando las empresas asumen decididamente su rol en la RSE pueden lograr respuestas positivas no sólo incrementando su reputación e imagen de marca, sino también mediante los aportes que pueden hacer a la sociedad en la cual operan, tanto como en la posibilidad de contactarse de manera relevante con distintos públicos. Hoy en día las marcas se construyen en base a un buen equilibrio de relevancia y cercanía emocional (Top of Mind + Top of Heart).

7. Hacer lo que sabemos hacer mejor:

Un buen punto de partida para definir una estrategia o programa de RSE es desde los espacios de conocimientos y competencias propias del quehacer de la empresa.

CAPÍTULO

3

Responsabilidad Social Empresarial como transversal estratégica

3.1

Gestión de RSE e Indicadores

Paul Capriotti Peri

Executive Business School (Chile)
Universidad Rovira i Virgili, Tarragona (España)

Las últimas aportaciones en el campo de la gestión y de la dirección empresarial que está provocando una nueva concepción en la forma de dirigir las organizaciones para planificar y gestionar con éxito se basan en gran medida en el trabajo con indicadores financieros y no financieros. Esto puede explicar en parte el gran papel que está jugando en las grandes corporaciones y en las medianas y pequeñas empresas el valor de la gestión continua de la calidad donde los clientes son una parte fundamental del éxito.

Uno de los ejemplos de estas aportaciones sería el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, una metodología de gestión que tiene en cuenta todos aquellos aspectos que configuran una empresa y que permitirá conseguir unos objetivos y metas marcados en la estrategia a través de una serie de indicadores que permiten definir una organización en función de su estrategia marcada. Los indicadores ayudan a definir de una forma clara y estructurada hacia dónde queremos que llegue la empresa u organización y en la manera en que consigamos transmitir con éxito esta idea a los miembros de la organización se hallará nuestro factor diferencial respecto a otras organizaciones competidoras.

Las orientaciones que se comentan a continuación son aquellas que la GRI informa públicamente para su difusión y hemos querido destacar aquellos aspectos que, en nuestra experiencia, han sido de mayor utilidad para las empresas involucradas con los temas de la RSE.

Indicadores en RSE (informe del GRI)

La función de los indicadores es facilitar información sobre los impactos económicos, ambientales y sociales causados por la organización informante, de una manera que propicie la comparabilidad entre memorias y organizaciones. Los indicadores están pensados para informar tanto a las entidades informantes como a cualquier parte interesada que desee examinar la actuación de una organización. Para cumplir con este propósito, la actuación no se debe ceñir únicamente a las intenciones y objetivos de gestión internos, sino que debe reflejar además la amplitud de los contextos externos en los que actúa una organización.

Esta es la idea primordial en la elaboración de memorias sobre actuación económica, ambiental y social. Al fin y al cabo, estas memorias dan cuenta de cómo una organización contribuye al desarrollo sostenible a

través de sus interacciones económicas, ambientales y sociales con las distintas partes interesadas.

El nivel de interés de las partes interesadas en un aspecto o indicador determinado es un factor clave en su trascendencia o relevancia dentro de la memoria. El sistema del GRI se basa en el hecho de que los aspectos e indicadores son el resultado de un proceso de consulta a todas las partes interesadas. A tenor del gran interés mostrado por las distintas partes a través de estos procesos, los aspectos e indicadores que se recogen en esta guía responden a un amplio consenso sobre los temas más pertinentes de la actuación económica, ambiental y social.

Clasificación de los indicadores

La intención del GRI no es encuadrar los indicadores en grupos según el contenido o carácter de éstos (política, entrada/salida, impacto, etc.), sino más bien clasificarlos de forma general en función de la relevancia de los temas para las partes interesadas.

- Los indicadores centrales son, en términos generales, aquellos que tienen:
 - 1) Más interés para la mayoría de las organizaciones;
 - 2) Más relevancia para las partes interesadas.
- Se considera indicadores adicionales a aquéllos:
 - 1) Los que representan una práctica destacada en la medición de los aspectos económicos, ambientales y sociales, si bien actualmente no están demasiado extendidos.
 - 2) Los que ofrecen información de interés a ciertas partes interesadas especialmente importantes para la entidad informante
 - 3) Cuya investigación se considera aconsejable para que en el futuro pasen a la categoría de indicadores centrales.

El contenido y el carácter de los indicadores específicos asociados a un aspecto determinado dependerá de las necesidades e intenciones de las partes interesadas. En algunos casos, esto redundará en un mayor énfasis en la política o en la gestión, mientras que en otros la atención se centrará en las circunstancias propias de las operaciones de la organización (ej. las condiciones laborales) o en las circunstancias externas (ej. alteraciones en las emisiones de carbono).

Indicadores cuantitativos e indicadores cualitativos

El GRI valora tanto la información cualitativa como la cuantitativa, y considera ambos enfoques como complementarios y necesarios para ofrecer una visión equilibrada y razonable de la actuación económica, ambiental y social de una organización. Siempre que es posible, el GRI emplea indicadores cuantitativos. Sin embargo, algunos temas, sobre todo relativos a la dimensión social, no permite ser cuantificados fácilmente, ya que una cifra, por sí misma, no es un indicio claro del carácter positivo o negativo de un impacto, como también, el gasto en medidas ambientales es significativo como dato sobre los costos; sin embargo, podría sugerir tanto una mejora como un deterioro en la actuación ambiental. Los valores numéricos pueden perder relevancia en el proceso de consolidación, es por esto que las estimaciones sobre las violaciones de las normativas o la representación sindical pueden perder parte de su significado cuando se engloban junto con las cifras de otros países con regímenes legales diferentes.

En cuanto a la naturaleza de ciertos temas, estos pueden hacer imposibles los cálculos cuantitativos. En este caso, es muy poco probable que una medición cuantitativa de la corrupción pueda dar cuenta o mostrar los esfuerzos sistemáticos para acabar con ella. Las organizaciones informantes que no tomen parte en prácticas de corrupción presentarían un porcentaje cero, mientras que aquellas en las que son frecuentes estas prácticas difícilmente declararían que desarrollan una actividad ilegal. En situaciones en las que los cálculos cuantitativos no son eficaces, el GRI se sirve de las medidas cualitativas de las actividades de las organizaciones.

Indicadores de las memorias: cifras absolutas y ratios

Las organizaciones informantes deberán presentar los datos sobre la actuación en términos de cifras absolutas, correspondientes a un período determinado de operaciones (en la mayoría de los casos un año). Estas cifras absolutas se pueden expresar en unidades monetarias o en otro tipo de unidades físicas de medida (toneladas, metros cúbicos, gigajulios). Las cifras absolutas nos informan sobre la repercusión de un impacto, un valor o un logro.

Las cifras relativas son ratios entre dos cifras absolutas de la misma o diferente naturaleza. Los ratios relativos permiten comparar productos

o procesos similares. También ayudan a relacionar la actuación y los logros de una empresa, negocio u organización con los de otras. Los ratios ofrecen, además, información sobre la eficacia de una actividad, la intensidad del impacto o la calidad de un valor o logro.

Necesidad de dar a conocer las cifras absolutas

Las cifras absolutas ofrecen información sobre la magnitud de la contribución de una organización a un efecto general. Son fundamentales en la evaluación de la capacidad de carga, máximos o límites de carga, uno de los principios básicos de la sostenibilidad. La cantidad total de fósforo (en toneladas) vertido en un río por una operación determinada, permite a los usuarios de la memoria calcular los vertidos en relación con la capacidad de carga que puede tener el río (la cantidad total que el río puede soportar sin mostrar un determinado efecto, como la eutrofización).

Gracias a las cifras absolutas ambientales se pueden establecer vínculos con la capacidad de carga de un ecosistema o cualquier espacio natural o físico, tales como una cuenca fluvial o una selva tropical. Lo mismo se puede aplicar a la información de tipo económico y social (se pueden relacionar, como los ingresos totales o la productividad de una organización con el total nacional). Se recomienda hacer referencia a estos vínculos con los sistemas mayores, pues facilitará a los usuarios la interpretación de los datos absolutos. Incluso sin un contexto local específico, las cifras absolutas pueden ser de utilidad para aquellas partes interesadas que intenten hacerse una idea de la magnitud relativa de dos organizaciones con el fin de establecer prioridades. Por ejemplo, si el objetivo es identificar los diez mayores emisores de un determinado agente contaminante, las cifras absolutas resultarían mucho más interesantes que los ratios o datos normalizados.

En resumen, las cifras absolutas referentes a temas económicos, sociales y ambientales permiten al usuario:

- realizar un seguimiento constante de los datos;
- agrupar varias emisiones para obtener cifras de impacto total; y
- elaborar ratios adicionales, distintos a los ya emitidos.

Necesidad de la elaboración de ratios

Los ratios relacionan entre sí dos cifras absolutas, y de ese modo, les proporcionan un contexto. Así podríamos relacionar la eficacia del combustible en un coche la que se puede expresar en el número de kilómetros que se puede conducir por litro de gasolina consumida. De esta manera, se expresa el beneficio funcional del coche en relación con el combustible que se necesita para conseguir tal beneficio. Por el contrario, para pasar a analizar el impacto que tiene el consumo de recursos en una determinada actividad, el informador elegirá un ratio de los litros de gasolina que el coche consume por cada 100 kilómetros.

Los indicadores de ratio sirven para:

- Relacionar dos aspectos entre sí.
- Hacer que las conexiones sean visibles e interpretables.
- Permitir la comparación de diferentes escalas de operación en relación con una actividad concreta (kilogramos de producto por litro de agua empleada).

Los ratios ayudan a establecer vínculos entre las dimensiones económicas, ambientales y sociales del desarrollo sostenible. Podemos nombrar, la eco-eficiencia, la cual expresa la relación que existe entre el valor de un producto o servicio y su impacto ambiental, y siempre que ese valor pueda ser expresado en términos monetarios o funcionales. Dado que la eco-eficiencia relaciona aspectos económicos y ambientales, podría ser útil crear otro vínculo parecido entre aspectos económicos y sociales.

Las organizaciones deben crear ratios con sus datos sobre actuación razonables para su negocio y que sirvan de apoyo en la toma de decisiones. Además, han de seleccionar ratios para elaborar informes externos que favorezcan la comunicación de sus actividades con las partes interesadas y que sean de utilidad en las decisiones de éstas. Los informantes deberán estudiar cuidadosamente qué indicadores de ratio reflejan mejor los beneficios e impactos de sus negocios.

Tipos de indicadores de ratio y su aplicación

Existen tres tipos principales de indicadores de ratio: los ratios de productividad/eficacia, los ratios de intensidad y los ratios de porcentajes.

Cada tipo de indicador de ratio sirve a un propósito distinto y proporciona información diferente.

Ratios de productividad/eficacia

Los ratios de productividad/eficacia relacionan valores e impactos. Los ratios crecientes reflejan una mejora en el valor recibido por unidad de impacto.

Por ejemplo, las empresas suelen hacer normalmente un seguimiento de la actuación financiera con ratios de eficacia. De esta forma, los incrementos en los principales indicadores financieros (como el aumento de ventas y beneficios) reflejan una actuación financiera positiva. De la misma manera, aspectos que se refieran a los recursos y al medio ambiente pueden expresarse en términos de eficacia, usando indicadores de eco-eficiencia del World Business Council for Sustainable Development, los cuales relacionan el valor del producto/servicio con su impacto ambiental.

He aquí algunos ejemplos de ratios de productividad/eficacia:

- Productividad laboral: facturación por empleado.
- Productividad de los recursos: ventas por unidad de consumo de energía, PIB por unidad de entrada material.
- Relación eco-eficiencia: volumen de producción por unidad de residuo, ventas netas por unidad de emisiones de gases contaminantes en toneladas de equivalente de CO₂.
- Eco-eficiencia funcional de productos o servicios: la eficacia del agua en una lavadora o del combustible en un automóvil.
- Ratios de eficacia financiera: beneficios por participación.

Ratios de intensidad

Los ratios de intensidad expresan el impacto por unidad de actividad o unidad de valor. Un ratio de intensidad decreciente refleja una mejora en la actuación. Los ratios de intensidad han sido utilizados tradicionalmente por muchas organizaciones para hacer un seguimiento de la actuación ambiental.

Ejemplos de ratios de intensidad:

- Intensidad de emisión: toneladas de emisiones de SO₂ por unidad de electricidad generada.
- Intensidad de residuo: cantidad de residuos por volumen de producción.
- Intensidad de los recursos: consumo de energía por función, entrada de materiales por servicio.

Ratios de Porcentajes

Las organizaciones utilizan normalmente ratios expresados en términos porcentuales. Un indicador porcentual es un ratio entre dos aspectos similares, que tienen la misma unidad física de medida en el numerador y en el denominador. Estos ratios pueden resultar significativos en las memorias de sostenibilidad.

Ejemplos de porcentajes:

- Ratios de entrada/salida: los rendimientos del proceso.
- Pérdidas: de emisión de electricidad, no salida de un producto por entrada de materiales.
- Porcentajes de reciclaje: fracción de residuos reciclados por total de residuos.
- Fracciones: porcentaje de energía renovable, fracción de materiales reciclados, porcentaje de residuos peligrosos.
- Cuotas: porcentaje de mujeres en altos cargos.
- Ratios de actuación financiera: beneficios sobre fondos propios, beneficios sobre activo de explotación.

3.2

Transversalidad estratégica en la RSE

Francisca Schulze L.

Caso IBM

Alfonso González Herrero

Mucho se ha escrito respecto de Responsabilidad Social Empresarial y, de cuando en cuando, uno que otro gurú del copy paste se instala en nuestro entorno para enredar aún más las cosas. En el sector minero, telecomunicaciones y financiero nos encontramos con experiencias distintas, con distinto impacto en lo que podríamos llamar el alojamiento estratégico de la RSE en el core del negocio. Hay empresas en las que se asume la RSE como una actividad especulativa y coyuntural, una especie de maquillaje que recubre las formas de actuar en el negocio.

Por cierto que nos hemos topado no sólo en Europa, sino en distintas regiones de Chile con empresarios y gerentes que declaran que esto de la Responsabilidad Social Empresarial es lo que “han venido haciendo de toda la vida”, pues se tiende a expandir a la fuerza esta plástica concepción de la RSE para hacerla calzar con acciones operativas y aisladas que no calzan con la misión, visión y objetivos estratégicos de la firma. Dicho de otro modo: de alojamiento de la RSE en la estrategia, no hay nada.

En aquellos casos en que se manifiesta de modo sistemático y socialmente reportable el mandato que los objetivos estratégicos de la compañía imponen transversalmente, y esto a su vez es coherente con acciones verificables y sostenibles, estamos frente a lo que llamamos la Responsabilidad Social Estratégica Empresarial (RSEE). Creemos que vale la pena el pleonasma que supone agregar la palabra “estratégica” al concepto, pues si la RSE no es estratégica, no sólo no sirve para nada, sino además tiende a destruir valor a causa de sus consecuencias negativas en los stakeholders. Algo que no está en discusión es que la RSE, en cuanto a su forma certificable (ISO 26000 que aun no opera), ha venido para quedarse, generando un bien para los stakeholders de las más diversas comunidades alrededor del globo y a las puertas de nuestras casas. Y si bien es cierto aquellas empresas en Chile que hoy han comenzado a realizar sus reportes saben que no están obligadas normativamente a hacerlo, tienen seguramente un potencial estratégico avanzado no sólo en la mente de sus estrategias (lo que no está en sus cabezas no existe en la empresa), sino en acciones concretas y transversales que agregan valor (como veremos en el caso IBM presentado por el profesor González Herrero). Lo cual veremos en este capítulo y habla bien por sus accionistas y stakeholders.



**Responsabilidad social corporativa en IBM:
El valor de la empresa integrada en la sociedad**
Alfonso González Herrero

Actualmente el concepto de “empresa” nos ayuda a identificarla como una entidad plenamente integrada en la sociedad. Hoy en día resulta más que evidente que las empresas no se debieran considerar como algo contrapuesto al resto de las organizaciones, instituciones y ciudadanos que conforman una sociedad. Las empresas son parte de la sociedad, como lo son la familia, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y otras entidades que forman una comunidad.

Es en este contexto enmarcaremos el concepto de ciudadanía corporativa, la cual sería el conjunto de relaciones que una empresa establece con la sociedad, ya sea a nivel local, regional, nacional o global.

La dimensión social de las empresas, consideradas hasta hace poco como un factor periférico, desarrollado al margen de las actividades centrales de negocio, está siendo considerada como una pieza plenamente integrada en la cadena de valor de las empresas. Por lo tanto, la ciudadanía corporativa, se entendería como el vínculo entre los intereses de negocio y los intereses de la comunidad. Esto implicaría que pueden surgir conflictos de interés, los cuales pueden y deben ser resueltos de forma satisfactoria y por lo tanto la empresa pueda tener éxito tanto en su faceta de entidad económica como en su faceta de miembro de la sociedad.

Para conseguir este objetivo y superar los conflictos potenciales, es vital que la empresa comprenda y conozca en profundidad el entorno en el

que residen sus empleados, sus clientes y donde se desenvuelven sus negocios. Por lo tanto, es imposible comprender bien la comunidad sin una interacción continua con las instituciones vecinas, tanto las públicas como las privadas. Esta comprensión y entendimiento mutuo no se consigue mediante encuestas, donaciones y estudios, sino mediante la participación social de la empresa, sus empleados y sus directivos.

Los recursos del sector privado sirven tanto para construir como para sostener y enriquecer la comunidad. Es así como en un entorno relacionado, las nóminas mensuales y los impuestos que las empresas deben pagar, permiten un desarrollo del entorno, el cual se ve reflejado en infraestructuras, (parques, colegios, etc). En este escenario, la comunidad y la empresa son socios a tiempo completo. Las prácticas empresariales y su comportamiento en lo que se refiere al empleo, inciden en el desarrollo de determinados modos de vida, las políticas sobre el medio ambiente pueden facilitar la existencia y conservación de un entorno seguro y limpio. Además, el comportamiento ético de las empresas en su relación con los empleados, proveedores y clientes es clave para sostener la salud y la vitalidad de la comunidad.

Se trata, de una relación bidireccional. Al igual que las empresas deben cumplir sus compromisos y asegurar un comportamiento responsable con la comunidad, también esas sociedades, representadas por sus dirigentes deben tener en cuenta la influencia que ejercen sobre las decisiones empresariales. De este mismo modo, la forma en que una comunidad afronta temáticas como la regulación de las actividades empresariales, la normativa tributaria, las tarifas energéticas, el transporte o las normas que rigen el mercado laboral influyen decisivamente sobre la evolución de las empresas. Por lo tanto, la existencia o no de colegios y universidades, infraestructura sanitaria y el entorno cultural son elementos que tienen efectos decisivos sobre decisiones empresariales como la ubicación de instalaciones y sus posteriores planes de expansión.

La ciudadanía corporativa tiene varios componentes, los que incluyen tanto las prácticas de buen gobierno referidas al empleo, la relación con clientes y proveedores, la gestión de las políticas de medio ambiente, como las acciones sociales, dirigidas a ayudar a grupos desfavorecidos.

Buen Gobierno

Cuando hablamos de prácticas de buen gobierno corporativo el primer paso debe darse en el ámbito de la organización interna de la empresa y de lo que ofrece a sus clientes. Por lo tanto, se debería comenzar por asegurar un alto nivel de calidad en los productos y servicios que presta la compañía, la creación de un entorno de trabajo basado en el respeto al individuo y la igualdad de oportunidades, la puesta en marcha de fórmulas para lograr un mayor equilibrio entre vida profesional y vida privada de los empleados o por el fomento de la diversidad dentro de la organización.

Sin la incorporación de este tipo de valores como parte de la cultura de la empresa, no podríamos hablar de un completo compromiso con la sociedad. Es decir, la dimensión social no puede desligarse del conjunto de actos, decisiones y estrategias que definen a la empresa ya que forma parte de una inseparable de creciente influencia en las relaciones cotidianas con todas las comunidades en las que se basa el día a día de su actividad.

En este caso, la empresa IBM poco a poco esta adaptando su estrategia de responsabilidad social para integrarla en el resto de las actividades empresariales.

La trayectoria histórica de la Compañía en el ámbito de las políticas de buen gobierno corporativo resulta particularmente interesante y puede rastrearse prácticamente hasta la fundación de la empresa. En 1914 IBM contrató a su primer trabajador discapacitado, pioneros en esta decisión ya que 85 años después el Gobierno de Estados Unidos publicó su primera legislación al respecto. En 1935 IBM declaró la igualdad salarial entre hombres y mujeres por el mismo trabajo, 30 años antes de que el Gobierno de Estados Unidos aprobase una legislación para garantizar esta igualdad. Del mismo modo, la Compañía instauró la igualdad de derechos y oportunidades para gays y lesbianas, 20 años antes de que la Corte Suprema de Estados Unidos eliminase las legislaciones discriminatorias contra estos colectivos.

Como nos referimos de compañías multinacionales de carácter global, este tipo de políticas originadas en Estados Unidos tienen su inmediato reflejo en todos los países donde opera la empresa. Y lógicamente en España, donde IBM cuenta con una larga tradición en políticas de

igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, políticas de no discriminación y de fomento de la diversidad e implantación de medidas que favorecen la conciliación de la vida profesional con la vida privada de los empleados.

Una de las áreas donde también se ha destacado la Compañía es en el respeto y cuidado del medio ambiente. Ya en el año 2002, la empresa consiguió cumplir un ambicioso objetivo de carácter global, el ahorrar el 4% de los gastos anuales de electricidad y combustible mediante la mejora de la eficiencia energética de las instalaciones. Esto ha significado 311 millones de kilowatios hora y 10 millones de litros de combustible. Desde 1990, los esfuerzos de IBM en el área de ahorro energético han evitado emisiones de más de 7,7 toneladas de dióxido de carbono. La política de ahorro energético y cuidado al medio ambiente es hoy en día, uno de los pilares de nuestras prácticas de buen gobierno.

Un tema esencial es la relación con sus proveedores, IBM tiene establecido un código de conducta que determina, por ejemplo, los estándares de seguridad en el trabajo en la cadena de suministros, además los trabajadores de las empresas que operan con IBM son tratados con respeto y dignidad y los procesos de fabricación implantados en dichas empresas también cumplen con requerimientos medioambientales. Este código de conducta ha sido respaldado y suscrito por otras empresas del sector de las tecnologías, incluso por competidores de IBM.

Acción social

IBM entiende por acción social la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas, principalmente en las áreas de servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo. ¿Tienen realmente las empresas responsabilidades en estas áreas? ¿Deben invertir recursos en acciones que van más allá de maximizar el valor para sus accionistas? ¿Deben las empresas embarcarse en políticas de acción social, iniciativas para mejorar el medio ambiente, donaciones a instituciones de caridad u otros proyectos de carácter social fuera del ámbito puro de los negocios?

Son preguntas que no tienen una respuesta evidente. Por ejemplo, el prestigioso economista norteamericano Gary Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, considera que la acción de las empresas no tiene

por qué ir más allá de maximizar el valor para sus accionistas, hacer honor a los contratos establecidos y obedecer la legislación vigente allá donde opere una empresa. De acuerdo con esta visión, la propia acción empresarial, dando por descontado que la empresa se somete al control legislativo, que paga sus impuestos y salarios adecuados a la situación del mercado y que se rige por prácticas de buen gobierno corporativo ayuda a cumplir objetivos de carácter social, a mejorar las comunidades en las que desarrolla su trabajo, a mejorar el medio ambiente y a contribuir positivamente a un elevado número de causas de interés público. Pero incluso si se aceptase plenamente esta postura, la acción social tiene un sentido empresarial. Los “activos intangibles” de una empresa son un valor importante, los cuales incluyen elementos como la reputación corporativa y la imagen de marca, donde las acciones de carácter social tienen una influencia notable.

La posición de IBM respecto de la acción social responsable no puede ser sólo un conjunto de actividades destinadas a generar imagen de marca, sino más bien una parte integrante de su estrategia empresarial y uno de los vehículos que utiliza IBM para interactuar con la comunidad.

La experiencia les ha demostrado que pueden aportar más y ser más útiles a la comunidad aplicando a la acción social la misma propuesta de valor y el mismo compromiso que se ofrece al mercado y a los clientes.

Por este motivo, han concentrado la mayor parte de sus esfuerzos a un área de alto valor, la educación, donde las tecnologías y conocimientos desarrollados por la empresa pueden tener una gran utilidad. Sin una enseñanza de calidad no es posible tener comunidades o empresas estables. Así que no resulta sorprendente que más del 70% de los recursos del área de responsabilidad social de IBM se dediquen a apoyar la educación. Con el objetivo de ayudar al desarrollo de sistemas educativos más eficientes, IBM ha lanzado una serie de iniciativas para solucionar problemas concretos que se producen en el sistema educativo actual y a conseguir una mejora en el proceso de aprendizaje. La intención de esta empresa es de acercar la tecnología a aquellos colectivos que tienen menos posibilidades de acceder a la misma.

Los siguientes ejemplos son una muestra significativa de las acciones de carácter social emprendidas por IBM:

- Reinventing Education: a través de esta iniciativa, iniciada en 1994, la Compañía desarrolla herramientas tecnológicas dirigidas a mejorar el rendimiento de los estudiantes. IBM ha puesto en marcha proyectos dentro de esta iniciativa en el Reino Unido, Italia, Irlanda. Pronto también en Alemania. Ya es un programa iniciado en Vietnam, Brasil y México, además de múltiples estados y ciudades en Estados Unidos y otros países del mundo, como China. El programa Reinventing Education presta servicio a 80.000 maestros profesores y a 8 millones de alumnos en todo el mundo. En países como Italia, Irlanda, Brasil y Vietnam, los profesores aprenden a desarrollar e intercambiar programas de estudio online. En Estados Unidos combinan datos para la toma de decisiones con herramientas de desarrollo profesional y materiales pedagógicos.
- KidSmart: se trata de un programa extendido por diversos países europeos como España, Alemania, Francia, Polonia y la República Checa. KidSmart consiste en la donación de computadores especialmente diseñados para la educación infantil, empotrados en un pupitre de vivos colores y dotados con software educativo. En total se han donado 20.000 computadores adaptados a varios idiomas. La donación incluye la formación de los maestros, soporte y evaluación de los resultados del programa. Un reciente estudio llevado a cabo en toda Europa sirvió para documentar el impacto positivo sobre profesores y estudiantes.
- TryScience: implantado tanto en Europa como en otros países del mundo. IBM ha desarrollado el sitio web TryScience.org, que engloba los tesoros y recursos de 400 de los mejores museos de ciencia y tecnología de todo el mundo. A ello se une la donación de 100 kioscos informáticos con acceso a Internet que permiten integrar TryScience en los propios museos.
- Desarrollo de herramientas de gestión online: un trabajo realizado conjuntamente con la Harvard Business School Rosabeth Kanter. Estas herramientas han sido donadas a diversas escuelas de negocios de Estados Unidos. Próximamente estas herramientas estarán disponibles en castellano y se harán donaciones en Latinoamérica.
- Tradúcelo Ahora: un software desarrollado por IBM que traduce de forma automática sitios web de inglés a español. Próximamente estará disponible para traducción del español al inglés.

- Reading Partner: un software desarrollado por IBM dedicado a la formación o educación de adultos.
- MentorPlace: se trata de un programa que fomenta la participación de los empleados de IBM como mentores de estudiantes, a quienes ayudan a resolver dudas por correo electrónico. Dentro de esta iniciativa se han puesto en marcha nuevas herramientas para la mentorización electrónica.

Esta es una breve descripción de las principales actividades de la Compañía a nivel internacional. Muchas de ellas han tenido su reflejo en España. Así, ya se han instalado cerca de 300 ordenadores dentro del programa KidSmart, el programa TryScience ha sido implantado en La Casa de las Ciencias de La Coruña y dentro de la iniciativa MentorPlace hay 125 voluntarios apoyando a estudiantes españoles a través de Internet.

También hay innovadoras iniciativas de carácter exclusivamente local, como la colaboración que se mantiene desde hace varios años con la Fundación Atapuerca, gracias a la cual los investigadores pueden utilizar a cielo abierto y sobre el terreno de la Sierra de Atapuerca un sofisticado sistema inalámbrico que les ha permitido transformar el modo en que se realiza el trabajo de campo y agilizar el proceso de recogida de datos en las excavaciones, reduciendo los errores y facilitando el trabajo de los investigadores.

Todos estos programas, y los que vendrán en el futuro, están diseñados para ayudar a cerrar la brecha digital y, por supuesto, mejorar el clima social y empresarial. En IBM no olvidan que la enseñanza es un interés prioritario para los empleados y clientes de la empresa.

Relación con el valor de la empresa

Los programas de IBM de responsabilidad social que se han mencionado han conducido directamente a la obtención de 25 nuevas patentes, al desarrollo de media docena de nuevos productos y a la creación de un catálogo de nuevos servicios. Algunos se utilizan en educación, como también en diferentes campos. Cuando IBM colaboró en la restauración digital de “La Piedad” de Miguel Ángel, también desarrolló una tecnología que posteriormente ha facilitado el desarrollo de aplicaciones de telemedicina. Las pruebas de tecnología que se han puesto en marcha

en programas de responsabilidad social han ayudado a obtener mejores productos, a formar a los consultores, a mejorar las capacidades de los investigadores y han contribuido a mejorar la moral de los empleados. Este último aspecto no es nada despreciable. Un estudio de Fleischman & Hillard encontró que el 87% de los empleados sentían un mayor compromiso con un empleador socialmente responsable. Hay otros estudios que establecen una correlación directa entre la responsabilidad social de una empresa y su atractivo para retener talento.

Todo lo mencionado anteriormente contribuye, en definitiva, a incrementar el valor de la marca IBM. La consultora Interbrand, especializada en marcas, considera que el 25% de la riqueza total del mundo está conectada con activos intangibles tales como la reputación, el posicionamiento estratégico, las alianzas y el conocimiento. De acuerdo con el Financial Times, la reputación de IBM tiene un valor aproximado de 55.000 millones de dólares ¿Qué porcentaje de toda esa reputación proviene de nuestra faceta como ciudadano corporativo? ¿Acaso un 10%? Si es así, significaría un valor de más de 5.000 millones de dólares. Lógicamente, en las empresas prestamos atención a todo aquello que representa semejante volumen de riqueza.

Pero como ya hemos indicado, no es éste el objetivo principal de sus políticas de responsabilidad social, sino más bien su meta es la de ser una entidad plenamente integrada con la comunidad en la que se trabaja en todos los aspectos.

Por este motivo, tienen un interés particular en que estas iniciativas no sean tan sólo programas corporativos, sino que cuenten con la participación activa de los empleados. En este sentido, se enmarca la iniciativa On Demand Community. Se trata de un esfuerzo sin precedentes por utilizar la capacidad de computación con el objetivo impulsar una nueva generación de relaciones de comunidad. En la Intranet de IBM, diseñada para dar servicio a más de 320.000 empleados en todo el mundo, los profesionales de la Compañía encuentran herramientas tecnológicas que les facilitan la colaboración con organizaciones no gubernamentales, instituciones, colegios y otras entidades. En el portal de On Demand Community los empleados pueden encontrar cursos online, tutoriales, ejemplos prácticos y otro tipo de recursos. Igualmente, los empleados que quieren comenzar a colaborar y a participar en actividades sociales,

pero no tengan claro por dónde empezar, pueden encontrar sugerencias e ideas aportadas por otros profesionales.

En tan sólo 10 meses, 25.000 empleados de IBM se han unido a esta iniciativa y han participado en cerca de un millón de horas de trabajo comunitario. Ninguna otra empresa ha intentado nunca integrar de tal modo el servicio a la comunidad dentro de su actividad de negocio o ha intentado elaborar programas a una escala tan grande. En IBM están convencidos de que una empresa no puede tener éxito a menos que la comunidad en la que opera también sea una comunidad de éxito. Finalmente, IBM cree y opera en el hecho que comparte la responsabilidad con las demás empresas, con las instituciones y con el conjunto de los ciudadanos para así favorecer el bienestar común.

CAPÍTULO

4

Sustentabilidad, Ciudadanía y Reputación

4.1

Ciudadanía Corporativa y Gestión de la Reputación

Dr. Paul Capriotti Peri

Executive Business School (Chile)

Universidad Rovira i Virgili, Tarragona (España)

Las organizaciones tienen historia, evolucionan y cambian, viven en un entorno determinado con el cual se relacionan, siendo la organización modificada por la acción del entorno y ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio. Por ello, las compañías pueden ser consideradas como parte integrante de la realidad diaria de los individuos, no sólo por los servicios que éstos utilizan y de los productos que consumen, sino también porque las empresas se establecen como sujetos participantes a nivel social.

Se produce, así, una ampliación del campo de acción de las organizaciones. La empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante. Este cambio de estatus de la empresa en la sociedad moderna puede ser considerado como fundamental. El reconocimiento de esta situación por parte de las organizaciones ha hecho que éstas deban asumir nuevas responsabilidades sociales.

La Ciudadanía Corporativa (yo prefiero este término, en lugar de Responsabilidad Social Empresarial) puede ser definida como las estrategias y las prácticas cotidianas que una compañía desarrolla para hacer operativas sus relaciones y sus impactos sobre sus stakeholders y el medio ambiente (Waddock, 2004). Así, la concepción actual de la Ciudadanía Corporativa se sustenta sobre los compromisos asumidos por una organización en la relación con sus diferentes públicos, ya sea en el cumplimiento de sus obligaciones económicas, sociales y medioambientales, como el cumplimiento de sus compromisos de transparencia informativa y comportamiento ético en la gestión de la empresa, el desarrollo de sus productos, servicios o negocios como también en la evaluación y control de la realización de dichos compromisos.

Desde una perspectiva empresarial, la importancia creciente que adquiere la Ciudadanía Corporativa viene marcada por el hecho de ser considerada una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad (Wartick & Cochran, 1985; Neu et al., 1998; Hooghiemstra, 2000, Deegan, 2002). Por otra parte, la importancia de la Ciudadanía Corporativa para los diferentes públicos (consumidores, inversores, empleados, comunidad, periodistas, etc.) ha quedado constatada en diversos estudios (MORI, 2004; IPSOS, 2004; PriceWaterhouseCoopers, 2005). Estas investigaciones revelan que es una actividad cada vez más valorada y demandada por los públicos, que observan en dichas

actividades el comportamiento cívico de las empresas, y que influye en la valoración que aquellos realizan sobre las compañías.

Ciudadanía y Reputación Corporativa

En la actualidad, un número creciente de compañías contribuyen a mantener y desarrollar su entorno social, por medio de sus políticas y actividades de Responsabilidad Social. Por tanto, las empresas no son ya sólo actores económicos, sino que también han pasado a ser actores sociales.

El rol económico de producir buenos productos y generar beneficios crecientes, parece ser la razón por la que las empresas existen (Friedman, 1970). Sin embargo, hay una corriente de pensamiento (cada vez más mayoritaria) que afirma que la responsabilidad de las compañías debe ir más allá de su rol puramente económico, para asumir un rol social (Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Carroll, 1999; Waddock, 2004; Capriotti, 1992 y 1999). O sea, esta corriente sostiene que las empresas deben cumplir un rol vinculado a sus responsabilidades sociales en relación con sus públicos, además de sus funciones puramente económico-legales. El ejercicio de estos 2 roles y la forma en que tales roles sean comunicados a los públicos, puede llegar a influir en las asociaciones mentales sobre las compañías que tengan dichos públicos (Brown, 1998; Brown & Dacin, 1997).

Tales asociaciones mentales constituyen la Reputación Corporativa de las organizaciones y luego de analizar diferentes definiciones, podemos decir que la Reputación Corporativa puede ser definida como una evaluación global que los stakeholders tienen de una compañía a lo largo del tiempo. Esta evaluación está basada en las experiencias directas de los stakeholders con la compañía y en cualquier otra información directa o indirecta sobre la empresa, en comparación con las experiencias e informaciones de otras compañías.

Importancia de la Reputación Corporativa

La Reputación Corporativa es un activo intangible que forma parte de nuevos enfoques y planteamientos económicos, que puede ser gestionado por la empresa para conseguir una buena valoración en la mente de sus públicos. Así, en la actualidad, la Reputación Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa

y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La existencia de una buena Reputación Corporativa en los públicos permitirá a la organización (Capriotti, 2004b):

a) Ocupar un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la Reputación Corporativa, la empresa existe para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de la gente. Ese espacio es la Reputación Corporativa. Si la compañía está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe. Las decisiones ante una situación social y de mercado compleja y cambiante se toman en función de las compañías que son “familiares”, de las organizaciones que están presentes “en ese momento”. Por ello, la primera condición para que los públicos elijan a una empresa consiste en que exista.

b) Facilitar la diferenciación de la compañía de las organizaciones competidoras, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado, creando valor para los públicos. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa, debe tener un Valor Diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. La Reputación Corporativa permite generar ese valor diferencial, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Reputación Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de beneficio mutuo será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro.

c) Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una Reputación Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las empresas con una reputación corporativa consolidada podrán minimizar el impacto, en cuanto a influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales.

d) Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor. Si la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra, como puede ser la reputación corporativa, la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá y

las personas tenderán a elegir los productos o servicios sobre la base de la reputación corporativa del fabricante. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior en su relación con el distribuidor.

e) Lograr vender mejor. Una empresa que tiene una buena reputación corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, debido a que la reputación corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.

f) Atraer mejores inversores. Una buena reputación corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras empresas que no posean una buena reputación o que sean desconocidas.

g) Conseguir mejores trabajadores. Una empresa que tenga buena reputación será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una empresa de referencia y será preferida con respecto a otras, lo cual le facilitará a la compañía la contratación de personal más adecuado en función de su perfil profesional.

Planificación Estratégica de la Identidad Corporativa

Para gestionar correctamente este importante capital de la compañía, la Reputación Corporativa, debemos realizar una actuación metódica y constante, por medio de lo que podemos llamar un Plan Estratégico de la Identidad Corporativa (Capriotti, 1999). Por Identidad Corporativa entendemos el conjunto de atributos o características con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás.

El Plan Estratégico de Identidad Corporativa consta de 3 grandes etapas:

- a) Análisis Estratégico de Situación.
- c) Planificación del Perfil de Identidad Corporativo.
- c) Planificación de la Comunicación Corporativa.

En la primera etapa la premisa fundamental es analizar nuestra situación dentro del ambiente competitivo. Se deberá realizar un Análisis Interno, que nos permita reconocer la situación interior de la compañía, sus fortalezas,

debilidades, y definir claramente cual es su identidad corporativa, su personalidad como organización, su misión y sus valores. Debemos analizar si hay algún desfase entre nuestra identidad corporativa deseada y la cultura corporativa existente y así plantear las posibles soluciones para corregirlo. También se deberá hacer un Análisis Externo, estudiando quiénes son nuestros públicos claves, sus características y expectativas. Además, tendremos que obtener cuál es la imagen de nuestra entidad, de la competencia y del sector: la notoriedad y los atributos básicos que definen la imagen de las organizaciones del sector.

La segunda etapa tiene por finalidad establecer el Perfil de Identidad Corporativo de la organización, dicho de otra forma, como quiere ser vista por sus públicos. O sea, en esta etapa la premisa es traducir nuestra misión y valores corporativos (la identidad corporativa) en términos del valor diferencial que daremos a nuestros públicos. Para ello, deberá estudiarse cuál será la estrategia competitiva a seguir, las diferentes alternativas estratégicas posibles a utilizar y la estrategia de marca a elegir. A partir de esto, seleccionaremos los atributos que conformarán nuestro Perfil de Identidad.

La tercera y última etapa implica la Comunicación de ese Perfil Corporativo a los diferentes públicos de la organización, utilizando para ello una estrategia de comunicación integrada, que englobe todas las posibilidades comunicativas de la entidad. Se deberán reconocer cuáles son los diferentes canales de los que dispone la compañía para llegar efectivamente a sus públicos, ya sea de la propia Conducta Corporativa (la actuación diaria o cotidiana de la entidad), como de la Acción Comunicativa propiamente dicha (los mensajes emitidos por los diferentes canales disponibles). La comunicación en las organizaciones debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial, entrando también en la esfera de lo social, o sea, basada en transmitir información acerca de la propia empresa como sujeto social. Así, el objetivo fundamental no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja, sino que tiene un cometido más amplio: la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como sujetos de opinión.

Conclusión

De esta manera, la Planificación Estratégica de la Identidad Corporativa implica un trabajo de análisis y reflexión sobre la compañía en su conjunto: analizar su capacidad para ser diferente del resto de los competidores, para aportar valor para sus públicos y para ser capaz de comunicar su diferenciación a sus públicos. Esto se puede resumir en tres ideas simples y claras:

a) Establecer la Identidad y la Diferencia Corporativa, a partir de analizar la situación interna y externa en la que se encuentra la firma y definiendo sus rasgos de identificación y diferenciación.

b) Demostrar la Identidad y la Diferencia Corporativa, generando evidencias tanto de la conducta cotidiana de la organización y de sus productos como de sus servicios, que señalen la identidad y la diferencia de una forma palpable y reconocible en las situaciones diarias.

c) Comunicar la Identidad y la Diferencia Corporativa a todos los públicos. La comunicación juega un papel fundamental. No podemos olvidar que nuestra comunicación es una de las principales herramientas que tenemos en la empresa para llegar a influir en la Reputación Corporativa que tengan nuestros públicos. Así, la Comunicación Corporativa se transforma en el instrumento por medio del cual daremos a conocer a nuestros públicos nuestro valor diferencial para ellos.

En este sentido, la comunicación se hace indispensable: Si no comunicamos nuestra existencia, no existimos. Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia.

Podemos concluir señalando que la Identidad y la Reputación Corporativa no son sólo un problema de los departamentos o agencias de comunicación, sino que deben estar implicadas de forma directa la Presidencia o Dirección General. Las decisiones acerca de la Identidad Corporativa son una problemática estratégica del más alto nivel de la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la compañía, cuál es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios, lograr sus objetivos y metas fundamentales. La Identidad y la Reputación Corporativa son, pues, una problemática de alta dirección y no sólo de comunicación.

Bibliografía

- Brown, T. (1998): "Corporate associations in marketing: antecedents and consequences", *Corporate Reputation Review*, 1 (3), pp. 215-233.
- Brown, T. & Dacin, P. (1997): "The company and the product: corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, 61, pp. 68-84.
- Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, El Ateneo, Barcelona.
- Capriotti, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona.
- Capriotti, P. (2004a): "Imagen y Reputación: Análisis de similitudes y diferencias conceptuales", paper presented at the 1st International Conference of Public Relations and Research, Seville, Spain, November 2004.
- Capriotti, P. (2004b): "la Imagen Corporativa", en Losada, José Carlos (Ed): *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, Ariel, Barcelona, pp. 73-100.
- Capriotti, P.; Losada, J.; Villagra, N. y Kruglianskas, M. (2004): "Conceptual similarities and differences between Image, Positioning and Reputation", comunicación presentada al 8th International Conference on Corporate Reputation, identity, Image & Competitiveness, Fort Lauderdale (Miami, USA), mayo 2004.
- Carroll, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business & Society*, 38 (3), pp. 268-295.
- Deegan, C. (2002): "The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15 (3), pp. 282-311.
- Fombrun, C. (1996): *Reputation. Realizing values from the corporate image*, Harvard Business School Press, USA.
- Fombrun, C. (2001): "Corporate Reputation as economic assets", en Hitt, M. et al.: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, USA.
- Friedman, M. (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 33.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001): "Corporate Reputation: seeking a definition", *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), pp. 24-30.
- Hooghiemstra, R. (2000): "Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting", *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), pp. 55-68.

4.2

Un ejemplo de Ciudadanía Corporativa y Comunicación

Caso ENTEL Chile: Isla Huar



Isla Huar: el proyecto integral

Si analizamos Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país, Entel fue pionero en sus proyectos sociales para la comunidad, para esto, la compañía inauguró en el año 2005 la conectividad para las cinco escuelas existentes en una de las islas más inhóspitas y lejanas de Chile, Isla Huar, ubicada en la región de Los Lagos a 19 Kilómetros de Puerto Montt.

Junto con entregar computadores, la conexión satelital a Internet para cada plantel de ese territorio, se desarrolló un proceso de capacitación a alumnos, profesores y también para toda la comunidad. Además, se estableció un compromiso de largo plazo entre los empleados de Entel en la Región de Los Lagos y los niños de la isla a través de un activo voluntariado.

De esta forma, La Isla Huar estableció las bases de una visión para apoyar la educación a través de conectividad en zonas de extremas de condición geográfica aislada en el país.

En este proyecto los beneficiados directos fueron alumnos y profesores de las escuelas Quetrolauquén, Alfaro, Chucahua, La Poza y Nalcahue, pero la llegada de Internet además ha favorecido de múltiples formas a toda la comunidad, las que alcanzan un total de 1.400 habitantes de la isla.

Desde que cuenta con conectividad, la comunidad de la Isla Huar, ha ido descubriendo el impacto positivo de esta nueva herramienta en su

vida diaria. Situaciones que pueden resultar banales para los que están acostumbrados a ciudad, pero que para esta comunidad puede marcar el destino de una familia, la posibilidad de revisar el estado del tiempo para desarrollar las actividades pesqueras o la protección de sus animales, ha beneficiado a los habitantes de la isla. Así como trámites simples, que antes obligaba a los isleños a trasladarse a Puerto Montt, hoy pueden ser realizados en la isla a través de Internet. Añadiendo a esta modernización, los servicios públicos han instalado puestos móviles de atención gracias a la llegada de esta tecnología.

Además de entregar nuevas y mejores posibilidades a los 230 niños de la isla, conectarse a Internet ha permitido elevar la calidad de vida de los huarunos. Una comunidad que no tenía perspectivas de acceder a la web en el corto o mediano plazo, hoy cuenta con esta ventana que los conecta al resto de Chile y, principalmente, al resto del mundo.

Como parte del proyecto, implicó que una especialista en la aplicación de nuevas tecnologías a la educación, capacitó a 17 profesores y 10 alumnos de la isla con las herramientas necesarias para incorporar Internet en la sala de clases y en sus vidas.

En 2006 los alumnos de este apartado territorio nacional demostraron su integración educativa a un mundo globalizado y superaron en el Sistema de Medición de Calidad de la Educación (SIMCE) a los colegios municipalizados de la comuna de Providencia, logrando que los niños de la escuela Chuchahua fueran calificados con el mejor puntaje de toda la comuna de Calbuco.

Pero el compromiso con la Isla Huar no se ha limitado a las fronteras de la isla. Cada año, desde la inauguración del proyecto, viajan a Santiago un grupo de niños para conocer la capital y disfrutar de la “Gala ENTEL”, evento organizado por el grupo Entel, donde son invitados tanto grandes colaboradores como empresarios nacionales. Ellos han asistido a espectáculos de nivel mundial como invitados especiales, compartiendo con ejecutivos de la compañía y con los artistas.

También han tenido la oportunidad de conocer en concreto aquellos hitos de Santiago que sólo han visto en el ámbito virtual. Punto central de cada una de esas giras ha sido la visita a la Torre Entel, donde aprecian desde un mirador privilegiado la capital del país.

A todo lo anterior se suma el consolidado compromiso del voluntariado con la isla en fechas como el Día del Niño y Navidad.

Durante varios años, ambas ocasiones han entregado la oportunidad de compartir regalos y celebraciones con los alumnos de las escuelas de Isla Huar y permitido a los funcionarios del Grupo Entel vivir una experiencia de crecimiento personal junto a sus familias y de gran realización como grupo de trabajo.

Este proyecto se ha prolongado en el tiempo tanto por la constancia de los profesores, alumnos y comunidad de Huar para convertir la tecnología recibida en una herramienta que amplíe sus horizontes y mejore su calidad de vida como en el compromiso del voluntariado del Grupo

Entel trabaja por mantener y desarrollar un fuerte vínculo con la isla. Las escuelas de la Isla Huar se encuentran en un proceso de evaluación del impacto que la llegada de Internet ha significado en el aprendizaje, a través de un estudio que desarrolla la institución especializada Mide UC en todas las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo Entel en escuelas a lo largo del país.

Los resultados de este análisis permitirán objetivizar los logros obtenidos y desarrollar herramientas que optimicen el uso de los recursos tecnológicos puestos al servicio de la educación, e implementar a futuro proyectos aún mejor focalizados para contribuir a un desarrollo sustentable de Chile y el mundo.

4.3

Comunicación de crisis y Responsabilidad Social Empresarial

Alfonso González Herrero

En un mundo como el actual caracterizado por la comunicación global y la posibilidad de movilizar a la opinión pública mundial de manera casi instantánea, ninguna compañía puede pretender alcanzar sus objetivos al margen del escrutinio público. Muy al contrario, como indican Kerst y Freitag (1991), todas las organizaciones deben estar preparadas para que sus acciones sean diseccionadas instantáneamente por parte de los medios y juzgadas por el público.

Lo anterior significa, por un lado, que en tiempos de calma, se juzgará la labor de las empresas y sus dirigentes en base a sus resultados financieros, lo que viene siendo habitual. Pero también que se va a juzgar a la empresa por otros factores adicionales, muchos de ellos englobados en lo que se ha dado en denominar “intangibles”, como la “visión” de sus gestores, la “cultura” de la organización, la capacidad para atraer y retener a los mejores empleados del sector ó el “cociente de responsabilidad social” que posean dichas empresas.

Es decir, también serán medidas por su grado de Responsabilidad Social Empresarial, cobrando este último aspecto una especial relevancia en el caso de las situaciones de crisis, dado que contribuye, al igual que el resto de “intangibles” a la construcción del “Banco Reputacional” en el que puede apoyarse una organización para mitigar los efectos negativos de una crisis.

Responsabilidad social y comunicación de crisis

La Responsabilidad social Empresarial (RSE), en su forma más tradicional, enfatiza la participación de la organización en la sociedad y su responsabilidad para apoyar causas buenas (Seeger y Ulmer, 2001). Así, la RSE enfatiza la ciudadanía corporativa, la filantropía, el apoyo a la comunidad, etc. La comunicación de crisis, por su parte, hace referencia a la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación (González Herrero, 1998).

La relación entre la responsabilidad social empresarial y la gestión de crisis puede abordarse desde una triple perspectiva:

a) La gestión socialmente responsable de las empresas ayuda a evitar y solventar situaciones que, de otra manera, derivarían en crisis. Es decir, las nociones de RSE y la gestión de crisis estarían conectadas en cierta medida mediante el concepto de issues management o gestión de conflictos potenciales (González Herrero, 1998), disciplina mediante la cual una organización vigila y está atenta a los asuntos y tendencias sociales que ocurren en su entorno con el fin de solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios.

b) Ligado al punto anterior, por el hecho de que las empresas con una imagen y/o reputación corporativa positivas suelen solventar las situaciones de crisis con un menor impacto negativo sobre las mismas. Y siendo la RSE uno de los componentes, aunque no el único que conforma la imagen y reputación de las empresas, parece evidente, pues, que lo lógico es que haya una cierta correlación entre el balance de responsabilidad social y la imagen y reputación de la que disfruta una organización. Es decir, aquellas que tengan un balance de imagen y reputación positivo, ayudadas por un balance también positivo de responsabilidad social, estarán en mejor disposición de mitigar los efectos negativos derivados de una situación de crisis.

c) La comunicación de crisis y la responsabilidad social corporativa pueden estudiarse desde la perspectiva del deber ético que tienen los directivos de empresa para actuar de modo socialmente responsable ante las situaciones de crisis que puedan sufrir sus empresas.

La gestión socialmente responsable como factor preventivo frente a las crisis

Muchas de las definiciones y trabajos sobre imagen y reputación corporativas hacen referencia a la percepción que los públicos o stakeholders tienen acerca de la responsabilidad social de la organización (Ziglidopoulos, 2001) y a factores ligados a este concepto.

Por ejemplo, Frooman (1997) ha demostrado que las organizaciones que tratan de evitar las transgresiones organizativas tienen, a mediano y largo plazo, un valor en bolsa mayor que aquellas que operan de forma ilegal o irresponsable. De igual forma, aquellas empresas que siguen políticas proactivas de responsabilidad social y que obtienen puntuaciones positivas en los rankings de actuación socialmente responsable

tienden a ser más atractivas para los futuros empleados (Backhaus, Stone, y Heiner, 2002; Bauer y Aiman-Smith, 1996; Itami, 1987; Turban y Greening, 1997) y las empresas con políticas claras de no discriminación e igualdad de oportunidades obtienen una mayor valoración en bolsa (Wright, Ferris, Hiller y Kroll, 1995).

Además, muchas de las comunidades o sociedades en las que operan las empresas esperan que éstas contribuyan a la protección y el mantenimiento de su entorno local mediante acciones que mejoren y sirvan a la comunidad en su conjunto. De esta forma, aquellas empresas que participan activamente en las comunidades en las que operan mantienen una mejor imagen pública e incrementan su viabilidad a largo plazo (Fombrun, 1996).

Por el contrario, como indica Arpan (2005), las empresas que se ven envueltas en situaciones de crisis suelen sufrir caídas en sus cotizaciones, descenso de las ventas a corto plazo, mayor escrutinio público tanto por parte de los medios de información como de organismos gubernamentales, poniendo en peligro su reputación e imagen corporativas (Guth, 1995; Kauffmann et al, 1994; Marcus y Goodman, 1991).

Todas estas investigaciones mencionadas anteriormente sugieren que aquellas empresas que cumplen o superan las expectativas legales y sociales son recompensadas por sus stakeholders, mientras que aquellas que no están a la altura de tales expectativas sufren pérdidas tangibles, al menos temporalmente, además de verse sujetas a un mayor riesgo de sufrir una crisis.

Como apuntan Ulmer y Sellnow (2002), normalmente las crisis constituyen escenarios en donde las empresas se suelen enfrentar a hechos que las deslegitiman en lo social y que, además, suponen una clara amenaza para la propia estabilidad de las organizaciones, dado que son situaciones en las que se ponen en tela de juicio sus creencias y valores centrales, y en las que los objetivos prioritarios de la organización corren graves riesgos, bien sean éstos la imagen organizacional, la legitimidad de la empresa, su saneamiento financiero o finalmente, su propia supervivencia.

Legitimidad social

Al igual que Ulmer y Sellnow (2002), también Näsi, Philips y Zyglidopoulos (1997) han sugerido que las empresas deben contar con una cierta legitimación social, una idea que también fue objeto de debate en los años 70. Así, Stillman (1974) ya apuntaba cómo las empresas que carecieran de dicha legitimidad se verían penalizadas de distintos modos que podían ir desde el castigo administrativo o las dificultades para contratar personal cualificado, a otros tipos de crisis de mayores consecuencias para la reputación y marcha financiera de la compañía.

Se considera que una empresa es legítima “cuando es justa y merece apoyo” (Dowling y Pfeffer, 1975). La legitimidad no es, por tanto, una medida abstracta del “buen hacer” de una corporación, sino una medida de la percepción social acerca de lo adecuado o no del comportamiento corporativo (Suchman, 1995). Es, por tanto, una medida de la actitud de una sociedad hacia una empresa y sus actividades, una actitud que puede variar a lo largo del tiempo o en función de la comunidad en que una empresa desarrolla sus actividades o de la evolución de la idea de lo que constituye un comportamiento corporativo legítimo. Es, en definitiva, el contraste entre la percepción que tiene la sociedad del comportamiento corporativo y las expectativas que esa misma sociedad tenía en torno a la actividad de la empresa.

Sin embargo, Nässi (1997), tanto la percepción acerca de la empresa como las expectativas que se tienen acerca de su comportamiento pueden variar a lo largo del tiempo, dando lugar a modificaciones en la legitimidad de la empresa, sin que haya habido ningún cambio en la actividad de la compañía. Por tanto, los factores que deben gestionarse son la imagen corporativa, cómo se percibe a la empresa y las expectativas sociales. Un claro ejemplo de ello son las empresas tabaqueras que, sin haber cambiado de actividad, han visto cómo lo que la sociedad espera de ellas (expectativas sociales) y su imagen han sido alteradas con el paso del tiempo.

En otras ocasiones, ese cambio en la legitimidad de la empresa se debe a que, sorpresivamente nueva información en torno a las actividades de la empresa varía en gran medida la imagen actual de la empresa.

Cualquiera sea el caso, (Sethi 1978) sugiere que hay cuatro posibles estrategias, en función de que se opte por cambiar el comportamiento de la empresa, cambiar las percepciones de los stakeholders o cambiar las expectativas que éstos tienen respecto a la empresa. Así se puede:

1. No cambiar el modo de actuar de la empresa, pero cambiar las percepciones públicas acerca de dicha actuación mediante acciones de educación e información.
2. Si no se puede modificar la percepción pública, se puede intentar cambiar los símbolos que se utilizan para describir la actuación de la empresa, ajustándolos a las percepciones públicas.
3. Intentar cambiar las expectativas sociales acerca de la conducta de la empresa mediante acciones de información y educación.
4. Si la estrategia 1 y 3 no funcionan se debe intentar cambiar los aspectos de actuación corporativa que han provocado el gap en legitimidad, de modo que estén acordes a las expectativas sociales.

Se definen como stakeholders lo que otros autores denominan públicos, es decir, todos aquellos individuos o colectivos que afectan o pueden verse afectados por una organización (Freeman, 1984). Y siendo el propósito de toda organización identificar y gestionar adecuadamente aquellos issues o asuntos, que puedan interesar y/o preocupar a sus stakeholders, las empresas no reaccionarían ante preocupaciones sociales sino ante preocupaciones [issues] de sus stakeholders (Clarkson, 1995) que podrían llegar a representar un problema, los que podría derivar en crisis en el futuro (González Herrero 1998).

Es decir, la labor de los directivos de una empresa sería identificar los diferentes grupos de stakeholders (grupos que comparten un interés) y determinar el grado de poder que tienen como grupo. Esta labor puede llevarse a cabo mediante auditorías de stakeholders y asuntos claves, de modo que se pueda tener una fotografía clara de cómo percibe cada grupo a la Compañía y poder actuar sobre ellos posteriormente mediante programas de comunicación de modo individualizado.

Diferentes grupos tienen diferentes grados de poder, en función del grado de dependencia que la empresa tiene de ellos, del grado de acceso

de dichos grupos al proceso político o legislativo y de su acceso a los medios de comunicación. La gestión de asuntos sociales es, por tanto, un ejercicio de gestión de la relación con stakeholders e implica un proceso de negociación y comunicación para satisfacer mínimamente a los grupos de stakeholders.

Estas ideas son interesantes para entender cuál debe ser la actitud y la respuesta de una empresa ante problemas sociales que, de otro modo, podrían llegar a convertirse en crisis, en función de la percepción negativa que pudieran tener determinados stakeholders. Términos como sensibilidad social corporativa, actuación social corporativa o responsabilidad social empresarial cobran, así, una especial relevancia en su conexión con la gestión proactiva de issues como factor preventivo de las crisis.

De este modo, la sensibilidad social empresarial, debe entenderse como la voluntad de una empresa o su dirección de atender a un problema [issue] social (Miles 1987). No es, por tanto, sinónimo de actuación social empresarial (corporate social performance), sino anterior a ésta (Häsi et al. 1997). Una empresa debe ser sensible a un asunto antes de poder responder a él de modo coherente. Esto es, el grado de sensibilidad empresarial ante un determinado asunto (responsiveness) es lo que determina las actuaciones de la organización en torno a ese asunto (performance), lo que da lugar a un grado de percepción más o menos positivo en torno a dicha actuación (responsibility) por parte de los stakeholders y determina la probabilidad de que ese issue desemboque o se convierta en una crisis.

Cuanto más positiva sea la percepción que los stakeholders tengan respecto a la actuación socialmente responsable de la empresa, mejor será también el grado de responsabilidad social que se le atribuirá a dicha empresa y, por tanto, este hecho supondrá un factor positivo para el “Banco Reputacional” de la organización.

En esta línea, Ulmer y Sellnow (2002), en un análisis en torno a la gestión de crisis tras el atentado el 11 de Septiembre, han concluido que aquellas organizaciones que no adopten una posición socialmente responsable antes de una situación de crisis, estarán en una muy mala posición para poder mitigar el impacto de las situaciones negativas o de crisis que puedan sufrir, dado que no contarán con un “Banco Reputacional Saneado”.

Igualmente, Arpan (2005) sugiere que la información negativa acerca de una empresa, como la que se suele derivar de una situación de crisis puede no ser perjudicial, como se ha venido pensando por parte de muchos, en el caso de aquellas organizaciones que gozan de una fuerte reputación corporativa. Es decir, una imagen positiva o buena reputación corporativa serían un bien 'acumulable', del cual se haría uso para amortizar el impacto de este tipo de situaciones negativas.

Respuesta socialmente responsable, ética y gestión de crisis

Las normas de gestión de crisis suelen especificar toda una serie de procedimientos y respuestas de contingencia diseñadas para mitigar las consecuencias negativas que dichas situaciones pueden tener para la organización y para sus públicos. Tales esfuerzos por limitar y reducir los daños surgen tanto de una preocupación pragmática por la imagen y reputación de la organización como por un sentido de responsabilidad social corporativa y preocupación humanitaria (Seeger y Ulmer, 2001).

Se ha escrito poco, sin embargo, sobre los dilemas éticos y de responsabilidad social que afrontan muchas organizaciones durante las situaciones de crisis, a pesar de que en muchas de estas circunstancias surgen preguntas y dudas acerca de la negligencia, intencionalidad, causas, culpas y responsabilidades de las empresas, además de que normalmente se sitúa a los públicos de la organización en el papel de víctimas y a las empresas como las causantes de los daños.

Seeger y Ulmer (2001) identifican que las respuestas a las situaciones de crisis y, sobre todo, el modo en que actúan determinadas empresas en la etapa de post-crisis deben basarse en actuaciones de responsabilidad social empresarial y ética empresarial, entre las que se incluirían la inmediatez en la respuesta, el apoyo a las víctimas, y la regeneración o renovación.

Las crisis dejan al descubierto la estructura ética de una empresa y la hacen visible y objeto de escrutinio público. Y, a pesar de ello, muy a menudo, debido a la inmediatez, incertidumbre y estrés de las situaciones de crisis, los asuntos éticos no se tienen en cuenta cuando no se ignoran, lo que daña la imagen de la organización, pone en peligro la relación con sus stakeholders y puede dañar seriamente la viabilidad financiera de la empresa.

Bibliografía

- Arpan, L. M. (2005). Integration of information about corporate social performance. *Corporate Communications*. 10(1), pp.83-99.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., y Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*. 41(3), 292.
- Bauer. A. E, and Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: the influences of ecological stance on recruiting. *Journal of Business & Psychology*. Vol. 10, pp. 445-58.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing the value from corporate image*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Guth, D. W. (1995). Organizational crisis experience and public relations roles. *Public Relations Review*. 21, 123-136.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard Business Press: Cambridge, MA.
- Kaufmann, J. B., Kesner, L. F., y Hazen, T. L. (1994, Julio-agosto). The myth of full disclosure: a look at organizational communication during a crisis. *Business Horizons*, pp. 29-39.
- Kekst, G. and Freitag, M.. (1991, Fall). Passing the scrutiny test. *Public Relations Quarterly*. Vol. 36, n. 3. Pg. 7.
- Marcus, A. A. y Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34, 281-305.
- Näsi, J., Näsi, S., Phillips, N., y Zyglidopoulos, S. (1997, Septiembre). The evolution of corporate social responsiveness: An Exploratory Study of Finnish and Canadian Forestry Companies. *Business and Society*, 36, 3.
- Seeger, M. W., and Ulmer, R.R. (2001, June). Virtuous responses to organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole. *Journal of Business Ethics*, 31(4), pp. 369-376.
- Turban, D. B. y Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Ulmer, R. R., and Sellnow, Timothy L. (2002). Crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*. Vol. 28, pp. 361-365.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S. y Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: effects on stock price evaluation. *Academy of Management Journal*, 38, 272-287.

Ziglidopoulos, S. C. (2001). The impact of accidents on firms' reputation for social performance. *Business and Society*, 40(4), 416-442.

4.4

Comunicación de la Estrategia y Responsabilidad Social Empresarial

Francisca Schulze Lepe
Executive Business School (Chile)
ESERP Business School (España)

El fenómeno de la comunicación es impensado como tal fuera del campo cultural y social. Su capacidad simbólica se afianza en la naturaleza del hombre y sobre tal naturaleza volverán una y otra vez las distintas perspectivas, escuelas y enfoques prácticos; no debemos olvidar al comenzar estas líneas que estamos tratando a las empresas como unidades sistémicas de estudio desde la perspectiva de la comunicación, para lo cual básicamente la naturaleza de la misma no ha cambiado: estamos hablando del hombre como sujeto organizado en una organización o fuera de sus fronteras. La necesidad de interacción del sistema empresa con el microentorno (y aun más, sus interdependencias), ofrecen mayores luces sobre la necesidad de integrarse con el entorno a través de una política y estrategia clara de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Comunicación y estrategia de empresa

El concepto de información puede ser visto desde su perspectiva física (como una capacidad contenida en un mensaje, que le asigna validez como soporte de significación) en la que se inscribe Shannon al señalar que la información será la disponibilidad de un mensaje para significar algo, independientemente de su significado y por otra parte, la redundancia se comprenderá como el exceso de señales (sobre las necesarias) para diferenciar su probabilidad de presentarse, con relación a otros mensajes en un sistema. Ahora bien, la comunicación en general (y por extensión en la realidad que nos ocupa) se constituye en el proceso por medio del cual se producen, se hacen circular y se consumen mensajes cuyas diferencias están dadas fundamentalmente por la información contenida. En este mismo sentido los autores Farace, Monge & Russell (1991) aclaran que “la comunicación envuelve a todos los elementos de la información”. Es desde esta perspectiva que se funda la necesidad de comprender la integración de la información, no como un acto aislado de la empresa, sino como un componente de un flujo continuo: la comunicación.

La naturaleza de la comunicación requiere de la presencia de componentes significantes propios del mensaje para su existencia, sin embargo, nunca debemos olvidar en especial en el ámbito de la empresa, su apego connatural y congénito a la acción (separada artificialmente de la comunicación a partir de las perspectivas tayloristas). En tal sentido, en Costa, Garrido y Putnam (2002) encontramos un llamado

a considerar actos y mensajes como elementos íntimamente unidos en la comunicación de la organización; sin embargo, restringiendo un tanto los componentes de acción y mensaje al ámbito de la empresa la naturaleza de la comunicación es actuante, ya que todo sujeto al actuar tiene como referente al otro y su comportamiento modelado, esperado o influyente que completa, reemplaza o contradice el mensaje (en tal sentido comunicar puede ser considerada como una acción en relación a otro en tiempo real o mediado).

Ahora bien, en el entorno de la empresa ha sido clarificador y particularmente útil para las mejoras en la gestión estratégica de la comunicación corporativa el hecho de concebir los actos y los mensajes como partes esenciales y sinérgicas de la comunicación, ya que, como veremos más adelante, ello colabora en la perspectiva del management y en la implementación de soluciones. Tradicionalmente las distintas perspectivas teóricas se ocupaban en su mayoría tan sólo del mensaje en el entorno organizacional (en sus más variadas formas y aplicaciones), el que al carecer de un arribo comunicacional en las acciones que lo completan deviene incompleto en la actualidad, esto dado que un mensaje sin sustento en la realidad de la organización es un mensaje vacío que se opone a la búsqueda de contenidos por parte de los stakeholders.

Mensajes y Acción

Debemos entender al acto como un hecho (o suma de acciones) que se produce en un momento y en un lugar determinado, cuya percepción genera una experiencia. Tales experiencias son interpretadas por los públicos de la organización y son inevitables, ya que la comunicación por naturaleza y particularmente en el caso de la empresa, tiende al acto y lo propaga; si la comunicación no tiene el poder de generar acción aparecerá sólo como una pieza decorativa en la compañía (lo que no es generalmente lo que los hombres de negocios desean). Rescataremos acá dos elementos esenciales para la comprensión de actos y mensajes:

a. La empresa no puede dejar de actuar: la empresa tiene “imposibilidad de no actuar”, es decir, va contra su naturaleza móvil y transformadora la sola posibilidad de que su sistema sufra de inmovilidad (en condiciones normales de operación).

b. La empresa no puede dejar de emitir mensajes: hace tres décadas Watzlawick, a través del estudio de diversas patologías, proponía que en el sujeto existía la “imposibilidad de no comunicar”, lo que traducido a la empresa como sujeto comunicador nos lleva a reafirmarlo y a avanzar hacia el hecho de que la comunicación es connatural a ella y existirá, quiéralo o no, la organización.

Diremos que la organización exhibe una imposibilidad de no emitir mensajes y de no actuar, ya que ambos elementos son el anverso y el reverso de su cotidianeidad comunicacional por ser ello parte componente, esencial y valorada de su presencia en la sociedad.

Actos que comunican: implicancias para la RSE

La empresa es acción en sí misma, no hay algo que le sea tan connatural a su origen como el sentido de la acción, movilidad y desarrollo creador de bienes y servicios. Esta naturaleza propia de los actos productivos y de transacción es aunada en este sistema social que agrupa intereses y fines en torno a actos concertados, idealmente sinérgicos y propios de la esencia emprendedora de las organizaciones.

Las acciones constantes de la compañía se pueden traducir como formas de establecimiento de interacciones y relaciones interdependientes con otras empresas, grupos y la sociedad en general; es por ello que debe ser preocupación de los encargados de comunicación de las empresas, el diseño exhaustivo de un mapa de públicos en la organización que de cuenta extensa de la situación de relacionalidad.

Por otro lado, la esencia del mensaje en el código supone la presencia de un sistema de símbolos que, de una parte, gracias a su convencionalismo, nos ayudará a tener una interpretación común de la realidad (o restringida a la vez) y dificultará la interacción de quienes no han internalizado el sistema simbólico del que nos estemos valiendo; la empresa no es ajena a esta regla general del mensaje. Podríamos decir que ella será semantizada deliberadamente por su estrategia de comunicación y buscará decir “algo” de sí misma, algo que desea que la sociedad comprenda, recuerde y en principio evalúe de forma positiva. La circulación de las comunicaciones de la compañía nunca llegan en estado puro a los públicos (ni a todos los públicos) para los que fueron diseñadas y por su naturaleza (de hablar en primera persona) tenderán

a generar menor credibilidad que las experiencias colectivas, grupales e individuales de cada sujeto.

Tal como hemos venido señalando, la mayor ironía para los encargados de comunicación de las empresas y planes de medios de consultoras y agencias es que en una sociedad cada vez más atravesada por medios electrónicos y nuevas posibilidades telemáticas, la preeminencia de la comunicación personal (relacional dirán algunos) y los soportes de personal contacts (pcs), superan largamente en términos de credibilidad a cualquier otro medio relacionado con los públicos, hecho que a su vez provoca una doble preocupación: la de la comunicación profesional de la acción entrenada en la empresa y la comunicación no verbal, la que materializa el servicio y entrega los espacios de lectura final por parte del público. Esto es importante porque el acto que cobra sentido e importancia para el público es aquel que es “percibido” por cada sujeto en una experiencia individual interpretada, en la que el le entregará el sentido y, por cierto, el mayor nivel de credibilidad. Esto resulta esencial para comprender a la Responsabilidad Social Empresarial no como una mera acción comercial, o “comunicacional” en su acepción menos ilustrada, sino como una definición estratégica que requiere del equilibrio e integración entre los actos y los mensajes.

Actos y mensajes como formas de interacción

A la luz de la comprensión de las acciones sociales como hechos de influencia y dependencia mutua que tienden a comprometer a los sujetos, podremos comprender la naturaleza dual de los actos y los mensajes como componentes del proceso de comunicación en la empresa: la interacción es esencial y connatural a la conducta humana como forma de reconocimiento de los sujetos válidos en el acto comunicacional (la interacción de quienes se ven envueltos en la constante del proceso de la comunicación es requisito primero). Tal proceso interactivo ocurre con mayor fuerza en la empresa a través de los actos de las personas involucradas en el proceso y con mayor frecuencia (pero en igual importancia) en los mensajes (ambos son piezas unidas y reales del proceso) y ello se expresa, por ejemplo, en la puesta en marcha del programa de comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, en donde los actos (las acciones y planes concretos) van de la mano de los mensajes (o formas muy diversas de comunicar la ciudadanía corporativa).

Las interacciones público-empresa van generando la capacidad de desarrollo de lazos y simbolismos compartidos por los sujetos pertenecientes a las redes de un grupo social o a las de una organización. Ello es base para la generación de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial, la que no se origina ni entiende sin la presencia del fenómeno de la comunicación (la cultura corporativa no es el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino además resultado de las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos y de servicios).

RSE e imagen pública: alcances de la reputación

Podemos afirmar que la comunicación será tal sólo en tanto sea realizada en función del “otro” con quien se interactúa y tendrá principalmente un destino externo, lo que nos retrotrae al primer axioma de la comunicación corporativa: lo más importante es el receptor (la comunicación en función del otro). Dado esto es que será vital conocer las necesidades del entorno en que operamos y de la comunidad en particular.

Las formas de conceptualización y semantización estratégica que se construyen en la empresa han sido descritas como la causa material de la comunicación, por ser las formas que permitirán en última instancia producir el diálogo entre ella y la sociedad (la empresa como emisor/ productor de un mensaje será la causa eficiente de la comunicación). La totalidad de mensajes emitidos por la empresa, en su naturaleza propia de ser y en virtud de que tratan diversos puntos de vista, serán causa formal de tales actos comunicativos. La comunicación por naturaleza busca interactuar a través de distintas formas de actos y mensajes, para lograr un mutuo entendimiento entre las partes involucradas y ello es la causa final de la misma en general y para la empresa. En su implementación una estrategia de comunicación será motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la empresa, los que se expresan en cuestiones muy concretas:

1. Estará centrada en el receptor.
2. Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.

CAPÍTULO

5

Agregando valor a la compañía desde la RSE

5.1

Comunicación de la Experiencia en Responsabilidad Social Empresarial

Caso BBVA España



Caso: BBVA, España

En los últimos años ha tenido lugar en BBVA una evolución en la manera de pensar y actuar. Los cambios se deben a un importante proyecto en el que se ha tenido que involucrar toda la organización, al que se dio el nombre de: “La Experiencia BBVA”.

El reto era ser capaces de competir con éxito, tanto con las empresas del sector financiero como con las empresas, de cualquier otros sector, las cuales han construido una fuerte reputación que les ha permitido establecer vínculos emocionales con los consumidores, empleados y sociedad en general; una tarea pendiente de realizar en el sector financiero. Este nuevo entorno competitivo se define más por el territorio de confianza y buena reputación, que por el sector de actividad de la empresa. La reputación es por tanto el nuevo campo de competitividad, una marca con una buena reputación puede comercializar cualquier producto o servicio.

Esta ruptura de las fronteras de los sectores tradicionales de actividad de las marcas, está afectando ya al sector financiero cuando algunas empresas con buena reputación empiezan a comercializar productos financieros capitalizando su relación con sus grupos de interés.

El proyecto de “La Experiencia BBVA” supone entender a la marca como una “marca experiencia” cuyo objetivo es que, en cada uno de los múltiples contactos que mantenga BBVA con sus distintos grupos de interés, se transmita una experiencia única, coherente y diferencial

que aporte valor. Esta experiencia ha de ir desarrollando un vínculo emocional generador de confianza y de buena reputación. Los creadores de la experiencia son todas y cada una de las personas que trabajan en el Grupo BBVA, son sus actitudes y comportamientos los que crean y mantienen cada día esta “Experiencia BBVA”.

Antecedentes

Tras la fusión en octubre 1999 (BBV y Argentaria) se toma la decisión sobre la denominación de la nueva marca y la arquitectura de marcas del Grupo en un tiempo récord (diciembre de 1999) y se implanta la nueva identidad visual con eficiencia y éxito en todos los países donde opera el Grupo. Sin embargo los índices de satisfacción de los clientes caen, como siempre ocurre en todos los procesos de fusión de entidades financieras, cambian los sistemas informáticos, se cierran oficinas que están situadas en las mismas calles, se producen dificultades de adaptación a la nueva realidad por parte de algunos empleados y todo ello repercute de forma negativa en la satisfacción de los clientes. En términos de imagen, la percepción de BBVA en el año 2000 era similar a la de otros grandes bancos: son percibidos como marcas frías y distantes; que no establecen relaciones de igual a igual con los clientes; que se centran en exceso en el beneficio para el accionista, en detrimento de la necesaria atención al resto de los grupos de interés (clientes, empleados y sociedad). En estas circunstancias se hacía necesario desarrollar un nuevo posicionamiento relevante para los distintos grupos de interés, países y negocios del Grupo auténtico, diferencial con respecto a todos los competidores, sectoriales, no sectoriales y estar alineado con la visión y los valores de la organización.

Complejidad del proyecto

El proyecto de la “Experiencia BBVA” ha consistido en el desarrollo de una visión para la Compañía, valores y un posicionamiento de marca integrando todos estos intangibles, en un único proyecto con el fin de asegurar su relevancia para todos los grupos de interés.

La implantación de este proyecto se ha realizado tanto interna como externamente, ha supuesto un profundo proceso de transformación de la Compañía, que ha incorporado exigentes criterios de responsabilidad social en todos sus procesos y actividades. La dificultad del proyecto radicaba en las magnitudes de esta compañía, cerca de 90.000 empleados en 37

países, 7.000 oficinas, 35 millones de clientes. Por otra parte, se han tenido que implicar áreas tan diferentes como Comunicación e Imagen, Responsabilidad y Reputación Corporativa, así como las principales áreas de negocio de España y Latinoamérica, Recursos Humanos, Sistemas y Tecnología. La viabilidad y el éxito del proyecto ha sido posible gracias a la estrecha colaboración entre todas las áreas, con una visión común compartida en todos los niveles de la entidad que ha permitido romper los compartimentos estancos que están presentes en las áreas funcionales de muchas empresas menos innovadoras.

Fase de Investigación

Este proyecto comenzó con una gran fase de investigación de mercado sin precedentes en el sector, tanto por su volumen como por su alcance. Se investigaron cualitativa y cuantitativamente las necesidades de los consumidores en España y Latinoamérica, se exploró la visión de negocio y los valores compartidos por los directivos de la empresa y se analizaron las motivaciones y preocupaciones de los empleados en todos los niveles de la organización. Se escuchó la opinión de accionistas y líderes de opinión. También se investigó el posicionamiento de las distintas marcas de la competencia directa e indirecta y las percepciones asociadas a ellas en los principales atributos de imagen, servicio y producto. En 18 meses años se realizaron 100.000 entrevistas a consumidores (como suma de diversos estudios cuantitativos), 100 dinámicas de grupo (consumidores, accionistas y empleados) y 100 entrevistas en profundidad (directivos y líderes de opinión) distribuidas en 20 países.

La investigación nos dice que la relación de los bancos con los consumidores es percibida negativamente, en términos de desequilibrio de poder entre el banco y el cliente. Los bancos son valorados como fríos y distantes, excesivamente preocupados por asegurar su propia rentabilidad, menos dedicados a preocuparse por las necesidades de las personas. A pesar de haberse producido una evolución por la cual el consumidor siente que tiene más poder, sigue existiendo la percepción de desequilibrio en la relación con los bancos.

Una segunda conclusión fue la existencia de un nuevo tipo de relación de los consumidores con el dinero, que es la materia prima indiferenciada con la que “trabajan” los bancos.

Esta materia prima es igual de indiferenciada que el agua embotellada, la energía eléctrica o las comunicaciones telefónicas. Ante esta realidad era necesario profundizar en el significado que tiene el dinero para las personas. Las conclusiones de esta fase cualitativa de la investigación nos dibujan un escenario en el que en el pasado el dinero era un fin en sí mismo, era riqueza y bienestar que debe acumularse y guardarse en un lugar seguro. Ese era el rol de las entidades financieras del pasado, por ese motivo las sucursales tradicionales de la banca tienen un aspecto de “caja fuerte”, puesto que la finalidad primaria del sector financiero era la seguridad. Sin embargo, en estos momentos, el significado del dinero ha cambiado de forma importante, ahora pasa a ser un medio para conseguir lo que realmente importa a las personas: sus proyectos, sus sueños. Esto implica la necesidad de un cambio en la forma de operar de los bancos: el escuchar al cliente, entender cuáles son sus proyectos y ayudarle a conseguirlos.

En tercer lugar, la visión compartida de los directivos de la entidad, de lo necesario que es ir más allá del negocio financiero tradicional para poder involucrarse con los consumidores y “ayudarles a construir sus vidas”. Esto abre camino a la comercialización de nuevos productos y servicios utilizando los canales privilegiados de una gran entidad financiera.

Desarrollo de un territorio para la marca

El territorio es un marco conceptual desde el que se crea la visión de la compañía. El caso BBVA se basa en tres pilares fundamentales: “liderazgo”, “innovación” y “de personas para personas”.

- El liderazgo es entendido como reconocimiento, no como magnitud. Significa ir por delante y establecer las reglas del juego. No viene sólo del tamaño, sino también de la capacidad de generar confianza, es por tanto el liderazgo que se consigue con la buena reputación.
- La innovación implica tener mentes abiertas y capacidad de generar nuevas ideas. También implica el desarrollo tecnológico, pero siempre encaminado a hacerle la vida más fácil a los clientes.
- De personas para personas es el pilar que determina que el factor humano es clave en BBVA. Las personas de BBVA son su verdadera ventaja competitiva y son quienes establecen relaciones a largo plazo con sus clientes y la sociedad allí donde la institución tiene presencia, con el fin de ayudarles a conseguir sus metas y sueños.

La Visión

Dentro del territorio, la Visión nace como un enunciado que establece los objetivos a alto nivel del equipo humano, enlazando las necesidades principales de los grupos de interés con lo que la empresa puede ofrecer. La Visión se convierte en un faro que ilumina a toda la empresa y marca el camino a seguir, constituyendo la esencia de la organización. Se ha enunciado de la siguiente manera: “BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas.”

En esta Visión se expresa claramente la idea que para BBVA son las personas quienes forman parte del Grupo. La Visión de BBVA hace especial énfasis en el concepto “futuro”. Toda actividad de la institución debe estar encaminada a “crear futuro” para los grupos de interés, entendiendo futuro en términos positivos y sostenibles. Futuro es un mañana mejor. Esta visión tiene importantes implicaciones en la Cultura Corporativa, el modelo de negocio, el comportamiento de los empleados y la comunicación en todas sus dimensiones.

Personalidad de Marca

Una vez consensuada la Visión, el siguiente paso para que la Experiencia BBVA cobre vida propia es dotar a la marca de una personalidad. Para este fin es preciso realizar un ejercicio proyectivo: pensemos en BBVA tal como ha sido definido en el Territorio y la Visión. ¿Si fuera una persona, qué rasgos de personalidad la definirían?

Contestar a esta pregunta ha llevado a la construcción de la personalidad BBVA basada en cuatro atributos:

- Confianza
- Segura de sí misma
- Nutriente
- Abierta

Estos cuatro atributos, cada uno de ellos explicados por una pluralidad de adjetivos, establecen la personalidad y son el alma y la base del subsiguiente desarrollo creativo. Para comunicar la personalidad y la visión, que buscan la cercanía, la relación e incluso la conversación, era preciso incorporar nuevas tipografías menos duras y una nueva paleta de colores secundarios más cálidos, así como imágenes e ilustraciones acordes con el mensaje. Tomando como fuente la personalidad de la

marca, se confeccionó un nuevo “look & feel”, o conjunto de reglas sobre colores, tipos de imágenes, tipografías, etc. utilizadas en la comunicación (tanto interna como externa) y en el diseño de los puntos de venta, de las “tiendas” de BBVA.

La Experiencia Externa: Comunicación e Imagen

El contenido de la Experiencia BBVA se compone de dos dimensiones: por un lado tenemos la Visión que establece el camino a seguir a largo plazo en la organización y es la esencia, el “código genético” de su identidad corporativa. La segunda dimensión consiste en la traducción de esta Visión a un lenguaje único, atractivo y notorio. Este paso consistió en el desarrollo de una Idea Creativa. La Idea Creativa de BBVA se resume en una palabra: “adelante”. Esta palabra no es un eslogan publicitario, es la síntesis de la Visión Corporativa de la Compañía. La palabra “adelante” significa esa voz de apoyo que te dice “si quieres puedes”. Es una voz de confianza que anima a las personas a perseguir sus sueños y proyectos, en los que BBVA se implicará para su consecución. La palabra “adelante” hace referencia a ese futuro mejor al que todos aspiramos.

Un elemento clave para llevar el mensaje al consumidor es el propio diseño de las oficinas. BBVA ha acometido un programa de renovación del diseño de sus sucursales en función del nuevo modelo de banca minorista, alineado con el “look & feel” y con los valores de la Experiencia BBVA. Se supera así la imagen tradicional de un banco “caja fuerte” sólido y cerrado a un banco “tienda” abierto al público ofreciendo relación y diálogo.

En base a la Visión, la personalidad, el “look & feel” y la idea creativa se han ido desarrollando las diferentes piezas de comunicación, como la publicidad o la página web. El resultado final es que el consumidor recibe el mismo mensaje alineado con la visión de la compañía en cada punto de contacto que tenga con BBVA, sea en una sucursal, en la publicidad o a través de cualquier otra vía de comunicación que se establezca.

La Experiencia Interna: Cultura Corporativa

Los empleados de BBVA en sus interacciones diarias con los clientes representan la manera más directa de crear valor para la empresa. Ellos son la voz de la marca y los creadores de la Experiencia.

Por esta razón ha sido vital comunicar, motivar y formar a todo el equipo humano en torno a la Experiencia BBVA, haciéndoles partícipes del proyecto, puesto que son los principales responsables de su éxito. La implantación de la Experiencia BBVA a nivel interno pasa por un modelo de Cultura Corporativa sustentado en la visión de la empresa. La visión es el fundamento de los valores de BBVA expresados mediante siete principios corporativos que se materializan en compromisos con los grupos de interés.

La responsabilidad social es uno de los pilares en los que se sustenta la Cultura Corporativa de BBVA.

Los siete principios corporativos son:

1. El cliente como centro de nuestro negocio.
2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.
3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

Estos principios no se quedan en simples enunciados que podría firmar cualquier gran corporación, pues se concretan mediante criterios operativos, comportamientos y actitudes, adoptados y revisados por los propios empleados de cada área de negocio.

Gestión de la Reputación Corporativa

La gestión de la reputación corporativa en BBVA está guiada por un modelo que integra los principales activos intangibles de la empresa alineándolos con la Visión. Tiene un enfoque proactivo que va más allá de los modelos tradicionales entendidos únicamente como gestión de riesgos reputacionales: además de identificar riesgos y establecer mecanismos para mitigarlos, el objetivo es crear valor mediante el

fortalecimiento de la reputación. Se trata de un modelo encaminado a crear valor mediante la consecución de las expectativas de los grupos de interés. Para ello es preciso medir la evolución de las principales variables que configuran la reputación y analizar la importancia de cada una de ellas en los diferentes públicos estudiados. BBVA ha adoptado un sistema de medición de la reputación, creado gracias al esfuerzo del Foro de Reputación Corporativa y del Reputation Institute, la metodología recibe el nombre de Reptrak y ha sido presentada como el estándar internacional, recomendado por el Reputation Institute, durante el Congreso Anual de Reputación Corporativa celebrado en mayo de 2006 en Nueva York.

La Experiencia BBVA se basa en alinear “lo que se dice” (comunicación), “cómo se comporta” (cultura corporativa) y “lo que ofrece” (productos y servicios). A lo largo del tiempo, la consistencia de estos tres elementos construye y refuerza la Reputación Corporativa, gracias a un correcto balance entre la imagen proyectada y la realidad entregada por la empresa a todos sus grupos de interés.

Resultados

La Experiencia BBVA se ha lanzado como proyecto en España y Latinoamérica en 2003 y viene demostrando en estos años claros elementos de éxito:

- Incremento significativo en la motivación de los empleados, así como su identificación el proyecto empresarial y los valores que emanan de la Experiencia BBVA (medido en encuestas de satisfacción laboral de Grupo).
- Incremento sostenido de la satisfacción de los clientes desde la implantación del proyecto, según diferentes estudios realizados.
- Implantación con éxito del nuevo posicionamiento, con probados cambios positivos en la percepción de la marca y en los resultados obtenidos en las acciones de comunicación externa (resultados estudios de tracking e investigaciones de brand equity):
 - Asociación creciente de BBVA con los atributos que marcan el nuevo posicionamiento por parte de los grupos de interés.
 - Incremento de la notoriedad de la notoriedad de la marca y de su publicidad.

- Incremento de la eficacia publicitaria (niveles de impacto y reconocimiento correcto de marca en los anuncios de BBVA muy superiores a los de sus competidores).
- Mejora de los resultados del negocio.
- Creación de un modelo empírico que demuestra la correlación positiva entre el incremento de la motivación y compromiso de los empleados y la generación de nuevo negocio.

Conclusiones

La experiencia del desarrollo de este proyecto permite enunciar dos claves difíciles de imitar y que sustentan su éxito:

1. La colaboración entre áreas dispares de la organización, con perfiles, planteamientos y objetivos diferentes (Comunicación e Imagen, Recursos Humanos, Banca Comercial). La armonización de sus voluntades, remando en una misma dirección, ha sido el principal factor de éxito, difícil de imitar por otras grandes corporaciones.

2. Haber sido capaces de alinear lo que hacemos (productos y servicios), cómo nos comportamos (cultura, valores y comportamientos) y lo que decimos (comunicación), trasladando al cliente una experiencia coherente y consistente.

En resumen, usando las palabras de Charles Fombrun (Director del Reputation Institute) en su libro *Fame & Fortune*, los ingredientes clave para construir una excelente reputación corporativa son: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y consistencia.

Los resultados están consolidando los objetivos estratégicos que persigue esta entidad para establecer un liderazgo sostenible, que se basa en contar con cinco fortalezas que no son imitables por otras organizaciones: la autenticidad de un territorio con un posicionamiento de marca integrado en la visión y los valores corporativos, la diferenciación de su identidad corporativa y de su expresión visual, la gran visibilidad de su marca, la consistencia derivada del concepto de “Marca Experiencia” que está implantando y la transparencia de todo el proceso de ejecución y de comunicación.

5.2

Brand Engagement: Marca, Experiencia

Ángel Alloza

Peter Drucker, conocido por dedicar sesenta años de su vida a la gestión empresarial, de hecho es el creador de éste término, hablaba de la importancia de implantar un estilo de gestión empresarial capaz de generar entusiasmo, participación y compromiso en los empleados.

En “The concept of the Corporation” (Drucker, 1946) describe en detalle sus ideas sobre “las comunidades auto-gobernadas en las plantas de producción” dónde el rol de los trabajadores es central a la hora de establecer las prioridades y formular las políticas empresariales.

Fue el primer autor que estableció el “management” o la gestión directiva, como una función con entidad propia, con un perfil y responsabilidades profesionales específicas, lo cual señaló en el prólogo a su libro “The practice of Management” (Drucker, 1985), publicado por primera vez en 1954.

Drucker acuñaba el concepto del trabajador responsable para referirse a la importancia estratégica del compromiso, la motivación y la responsabilidad del empleado en un “nuevo” concepto de empresa que requiere ser gestionada de forma no jerárquica, para extraer todo el potencial de su capital humano. Esta idea de trabajador responsable está en la base del nuevo concepto de empresa responsable que empieza a instalarse en el tejido empresarial más avanzado de todo el mundo. Insiste cada vez con más fuerza en esta idea a medida que el contexto empresarial cambia hacia un nuevo modelo de empresa que incorpora criterios de responsabilidad social, ético y medioambiental a todos sus procesos y actividades. Este modelo de empresa, que escucha y responde a las expectativas de todos sus grupos de interés requiere contar con el compromiso de los empleados.

En “The Age of discontinuity” (Drucker, 1969) habla del advenimiento de los trabajadores del conocimiento que han cambiado las reglas y las formas de relación de los empleados con las empresas, cada vez menos formales y jerarquizadas. Habla de comunidades de redes formadas por los empleados que mantienen una relación con la empresa, en la que las reglas tradicionales de relación dejan de existir.

El éxito empresarial, en este escenario, sería el de una empresa que funciona de forma análoga a una orquesta de música, en la que se improvisa una melodía que es interpretada y enriquecida por los empleados, que se suman a la partitura, para crear, entre todos, una pieza musical armónica. La analogía de empresa como un ejército se desvanece, como señala Drucker en "Managing in Turbulent Times" (Drucker, 1980).

En este modelo de empresa, el éxito viene asegurado por los valores y su identificación, conjugados con la implicancia y compromiso de los empleados con la visión y la estrategia de la empresa y no por el control y la organización vertical de la gestión.

A medida que la empresa crece, logra una expansión geográfica y rompe sus fronteras tradicionales de actividad, los intangibles se convierten en el medio más sólido para crear cohesión, identificación y compromiso, en las redes de empleados y colaboradores que conforman la organización.

La internacionalización de la empresa ya no responde al modelo tradicional de multinacional imperante en los años noventa, caracterizado por: una empresa nacional, con subsidiarias en otros países, cuyo control de gestión y de propiedad es total.

Hoy la empresa en expansión debe ser entendida como una red de alianzas para fabricar, distribuir y desarrollar tecnología. El compromiso con el proyecto empresarial no depende tanto del control de sus acciones, como del hecho de poseer una estrategia y unos valores compartidos que cohesionan y sirven de guía para esta organización compleja.

La clave del éxito reside en la capacidad de los directivos para gestionar intangibles, para crear, mantener y fortalecer estas relaciones horizontales entre la organización y todos sus empleados y colaboradores.

El reto se ha agudizado en la medida en que los directivos de hoy han aprendido, en las Escuelas de Negocios, que toda relación empresarial es vertical, "si hay una única cosa que debe aprender la mayoría de las personas que conozco en el mundo de la gestión, es cómo gestionar las relaciones con las personas en un contexto empresarial donde deja de existir el concepto de autoridad jerárquica y donde no hay posibilidad de dar órdenes (Drucker, 2004).

El “Brand Engagement”

El concepto de Brand Engagement podría responder, al menos parcialmente, a la pregunta que planteaba Drucker. En Inglés, engagement esta relacionado con la direccion de un esfuerzo voluntario, en otras palabras está relacionado a cuando los trabajadores tienen la oportunidad actúan de forma que va más allá de los intereses de la organización, un trabajador con estas características está totalmente enganchado o entusiasmado con su trabajo. El adjetivo engaging refuerza el aspecto emocional, quiere decir que se trata de algo que es atractivo, que le hace disfrutar.

Es en este sentido en el que se utiliza el término Brand Engagement, es el compromiso racional y emocional de los empleados con la marca corporativa.

En los últimos años se ha escrito mucho sobre el concepto de marca, autores han descrito los distintos objetivos que cumplen las marcas, podemos mencionar; apropiarse y mantener un posicionamiento atractivo para el cliente, maximizar el valor bursátil de la empresa, aflorar el valor intrínseco del negocio e integrar la marca con la cultura, para construir la identificación y la cohesión interna en la organización (Franzen and Bouwman, 2001; Pringle and Gordon, 2001; Aaker and Joachimsthaler, 2000; Jones, 1999; Séller, 1998; Kapferer, 1997; Gilmore 1997; Olins, 1995).

Una definición válida de la marca es entenderla como el balance que una empresa consigue establecer entre las percepciones que comunica a sus públicos y las realidades o experiencias que entrega a todos sus stakeholders.

Una marca es socialmente responsable, generadora de confianza y merecedora de una buena reputación, en la medida en que no existe disonancia entre las percepciones o las expectativas que comunica y las experiencias o las realidades que entrega en el día a día de su actividad; en síntesis, cuándo la empresa “dice lo que hace y hace lo que dice”.

Esta definición es válida tanto para empresas que comercializan marcas de producto como para empresas que operan con marcas corporativas, superando las distinciones que se han establecido entre ambos tipos de marca (Willmott, 2001, Balmer, 2001; Hatch and Shultz, 2001).

En el caso de las marcas de producto, su gestión tradicional toma como referente central únicamente a uno de los stakeholders, al cliente. El objetivo es conseguir que las expectativas comunicadas por la marca producto sean evaluadas por el cliente en cada experiencia que tenga con ella. Si la experiencia es coherente con la expectativa, estaremos construyendo una marca producto.

En el caso de las marcas corporativas, el principio es el mismo, pero el proceso implicado es más complejo. Partimos de un conjunto más amplio de stakeholders (Olins, 1995) o grupos con interés legítimo hacia la empresa (sus clientes, empleados, accionistas, reguladores, administraciones públicas, medios de comunicación, distribuidores, proveedores y la sociedad en general).

Estos stakeholders van a evaluar las promesas y expectativas comunicadas por la marca corporativa en las prácticas que ésta les entrega en la vida real, en todos y cada uno de los puntos de contacto físicos, virtuales o simbólicos que establecen con ella (Villafañe, 2004; Alloza, 2001).

En el caso de las marcas producto, dado el énfasis en el cliente, su gestión está centrada en las áreas comerciales de la compañía; en el caso de las marcas corporativas, la responsabilidad recae en la alta dirección.

La marca corporativa requiere gestionar las percepciones y las promesas de la marca que están estrechamente vinculadas con la cultura corporativa, con la propuesta de valor y con las relaciones de la empresa con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos.

De esta forma, las marcas corporativas necesitan para existir de un continuo proceso de “escuchar” y de adaptación a los valores emergentes de todos sus stakeholders, en las sociedades y comunidades en las que actúan.

En este proceso la alta dirección de la empresa define los valores esenciales que van a servir de guía para el comportamiento de la corporación y de sus empleados. Los stakeholders van a interpretar el sentido de esos valores y comportamientos influyendo sobre ellos y amoldeándolos a lo largo del tiempo.

La empresa que sabe “escuchar” a sus stakeholders irá modificando y adaptando la expresión de sus valores, su comportamiento corporativo y el de sus empleados, para poder entregar experiencias que estén siempre alineadas con los valores centrales y adaptados a las formas de expresión más adecuadas, a cada contexto geográfico y a los cambios determinados por el paso del tiempo.

La marca en este sentido, se establece como un interfaz dinámico, entre el comportamiento de la empresa y las interpretaciones y expectativas de sus stakeholders. El éxito de la marca corporativa radica en el grado de armonía que consigue establecer entre los valores definidos por la alta dirección, su implantación efectiva en el modelo de negocio a través del comportamiento de los empleados y la aceptación de esos valores y la consiguiente vinculación que consiga establecer con sus grupos de interés (Chernatony and Dall’Olmo Riley, 1998).

En síntesis, se trata de conseguir el balance óptimo entre las percepciones y las experiencias. Las percepciones y las experiencias se construyen utilizando y nutriéndose de los valores centrales de la corporación esto permite que las experiencias sean “auténticas”, únicas, diferentes a las que pueda entregar un competidor, difíciles de replicar; por tanto, son la fuente de una diferenciación sostenible (Fombrun, 2004).

Esta diferenciación sostenible, en un mundo de homogeneidad y de “comoditización” creciente, se convierte en una ventaja competitiva clave, que hace que esta marca sea valorada como superior frente a los competidores.

Los clientes se sentirán vinculados, serán más leales y estarán dispuestos a pagar algo más por ella; los empleados se sentirán más atraídos para trabajar en ellas, se sentirán más comprometidos; los accionistas serán más propensos a invertir, frente a otras alternativas; la sociedad en general mostrará una disposición más favorable y por consiguiente el tercer sector será menos crítico.

La diferenciación sostenible es fuente de riqueza para crecer y trasladar esa riqueza a las diversas cadenas de valor que construye con cada uno de sus stakeholders.

La marca experiencia

La marca afronta el reto de comunicar expectativas y entregar experiencias consistentes con esas expectativas. Es una tarea compleja que exige una visión horizontal y una gestión que involucre a todas las áreas de la organización.

Esta forma de entender a la marca corporativa como una “marca experiencia” (Alloza, 2004) supone reconocer que la marca es en esencia, sus empleados y sus directivos.

Crear una diferenciación sostenible consiste en construir una cultura organizativa única, capaz de entregar experiencias que expresan el buen alineamiento entre los valores de los empleados y los de la organización (Pringle y Thompson, 2001; Barret, 1998).

La tarea importante reside en ser capaces de implantar este modelo de empresa. No es suficiente con escuchar a los clientes, accionistas, sociedad y con analizar y definir correctamente las promesas y expectativas de la marca. El reto está en implantar un modelo de empresa donde los empleados estén “orquestados” y se sientan comprometidos y responsables a la hora de entregar las experiencias que encierra la promesa de la marca, como nos decía Drucker en el año 2004.

La integración de la marca y la cultura corporativa

Las empresas socialmente responsables con marcas fuertes y con buena reputación poseen características relevantes: visión clara (Collins and Porras, 1995), cultura fuerte y adecuada (Kotter and Heskett, 1992), empleados comprometidos con los valores (Kunde, 1999) y un modelo de negocio capaz de entregar las promesas que hace al mercado.

Sin embargo, estos ingredientes no son suficientes para alcanzar el éxito. La clave está en la integración de estos elementos y es aquí donde radica la diferenciación, en la creación de una ventaja competitiva difícilmente replicable por los competidores (Kapferer, 1997; Ind, 2001).

Hacer posible que los empleados entreguen experiencias diferentes y positivas, que respondan adecuadamente a las expectativas comunicadas por la marca es el resultado de esta integración de la visión, la cultura, los valores y las competencias (Alloza, 2004).

Las claves del proceso de la integración: aflorar valores y generar identificación

El compromiso de los empleados requiere que éstos sientan identificación con los valores de la compañía, orgullo de pertenencia y que la marca posea una buena reputación en la sociedad a la que pertenecen sus empleados.

El grado de identificación del empleado con la empresa depende de la buena reputación de la compañía, de la información y comunicación interna que realice, de la claridad con que visualice el empleado su propio rol en la organización y su contribución personal al éxito de la empresa (Smidts, Pruyn and Van Riel, 2001).

Esta no es una tarea al alcance de todos; en Europa sólo una tercera parte de las corporaciones, comunican su visión y valores a los empleados (Ind, 2001).

La identificación está en la base de la cadena de valor de la empresa de servicios, donde los empleados con fuerte identificación, comprometidos con el proyecto, entregan un servicio de alto valor para el cliente. El cliente se siente más satisfecho, la satisfacción se traduce en lealtad y la lealtad es la base para el crecimiento rentable del negocio.

La identificación requiere que exista armonía entre los valores personales del empleado, los valores de la sociedad y los valores elicitados por la alta dirección. Esta comunión no puede ser creada de forma artificial, los valores no se definen o se construyen, sólo se puede hacer aflorar los valores que ya existen mediante un proceso de investigación y de escuchar. Una vez “extraídos”, los valores, se “devuelven” de forma ordenada y coherente a la organización, se trata de mostrar estos valores como un espejo en el que se contempla la organización. Así es como nace la identificación y el consenso con los valores.

Este método permite conseguir los requisitos de la autenticidad y la transparencia que son dos condiciones indispensables para el éxito del proceso de identificación con los valores (Fombrun, 2004; Mael and Ashforth, 1992).

Las empresas que consiguen este consenso de valores realizan una labor extensa de escucha, mediante sólidos y ambiciosos planes de investigación interna con empleados y con la alta dirección incluyendo a todos los stakeholders.

Los empleados no son actores pasivos de los procesos y por lo tanto no adoptan los mandatos de la alta dirección haciéndolos llegar a los consumidores; lo que hacen, es interpretar los mensajes que les comunica la empresa, sintiéndose inspirados por la visión y los valores, con los que se identifican y crean experiencias coherentes a través de comportamientos y actitudes concretas, que entregan a los stakeholders.

Traducir los valores en comportamientos y actitudes.

El siguiente paso, por tanto, es traducir la visión y los valores de la marca en comportamientos y actitudes concretas. Este proceso de traducción debe ser realizado por los propios empleados, ellos deben convertir cada uno de los valores o principios consensuados en la organización en actividades concretas del día a día, resumidas en actitudes y comportamientos con todos los grupos de interés.

Este proceso de traducción es indispensable para la interiorización de los valores. No es suficiente con escribir la visión, la misión, los principios, los valores de la empresa y lanzar grandes planes de comunicación interna.

Para que los valores cobren sentido para los empleados, necesitan convertirse en comportamientos y en actitudes y son ellos quienes deben realizar esta tarea

Este proceso permite que la expresión final de los valores no sea un mandato de normas, propias de un ejército, sino una partitura de música, iniciada por la organización y a la que se unen los empleados, improvisando sobre esa partitura, creando una melodía armoniosa, siguiendo la analogía de Drucker citada al inicio.

Esto quiere decir que las conductas y actitudes concretas que deciden adoptar los empleados, en las unidades de negocio, las áreas de apoyo, los países donde actúa, pueden y deben diferir la forma de expresión, puesto que están traduciendo a la realidad local y a las características de cada mercado los valores centrales, consensuados para toda la

corporación. Los valores son los mismos y requieren disciplina absoluta para preservarlos, sin embargo su expresión es flexible.

Así se puede asegurar una transmisión de poder real a los empleados, una descentralización de la organización y el grado suficiente de autonomía que requiere el compromiso de los mismos (Ambler and Barrow, 1996; Hartline et al., 2000; Appiah-Adu et al., 2001).

La empresa a su vez debe poner en marcha planes de actuación, recursos, tecnología, formación, planes de incentivos que estén alineados con esos valores y los comportamientos definidos para dar vida a la marca corporativa.

Resulta imprescindible formalizar una estrategia en el proceso selección de nuevas incorporaciones de personas a la empresa, donde se definen claramente los requisitos de competencias y los requisitos de armonía entre los valores del individuo y los que se están potenciando en la corporación.

CAPÍTULO

6

Tendencias Futuras a tener en cuenta en la Responsabilidad Social Empresarial

6.1

Tendencias Futuras y RSE

Mag. Francisca Schulze Lepe

MBA en Recursos Humanos, ESERP Business School (España)
Titulada en Dirección de Empresas, Fund. Universitaria ESERP
Est. de Psicología, Universidad Oberta de Cataluña (España)
Certificate by United Nations Program on Responsible Management Education
(PRIME)

Los modelos y métodos para una gestión eficiente entre la empresa y la sociedad del conocimiento cargan, en general, con el peso del pasado. Las muchas transformaciones que las empresas del nuevo milenio deben enfrentar en el mercado global producto de las alteraciones en las formas de consumo y competencia, las obligan a ocuparse de temas que en algún momento pudieron haber sido vistos incluso como filosóficos o mañosamente teóricos.

El impulso de las tendencias globales transformadoras del ser y el hacer de las empresas en su incesante adaptación a la sociedad del conocimiento y su competitividad genera un escenario en que la empresa se ve afectada por múltiples variables que inciden en el valor competitivo de cada compañía, una intensa y mutable competencia que obliga a pensar estratégicamente en todo momento (buscando alineación continua en diferentes niveles), sumada a una fuerte movilidad laboral. Estas y otras variables tienden a mostrar que la configuración de las sociedades modernas no permiten que los modelos tradicionales tengan espacio para soluciones empresariales exitosas al margen de las nuevas tendencias de reputación y responsabilidad corporativa.

En general las empresas han adoptado un modelo de gestión que, si bien acepta de suyo la naturaleza eminentemente social y de sistema abierto de la misma, no construye por defecto un modelo estable y sustentable en su relación con el entorno, tal como supone una estrategia que asume a la RSE en su real dimensión. La naturaleza de la empresa no puede ser explicada integralmente al margen de la interacción e interdependencia dinámica entre ella y la sociedad (global) en que se desarrolla. Hace sólo dos décadas planteaban “nosotros no somos sólo criaturas sociales, somos quizás más aún, criaturas organizacionales” (Daniels y Spiker 1996), perspectiva recurrente entre los autores más representativos de la escuela americana y europea.

Hemos comentado en publicaciones anteriores, el fuerte cambio que se ha producido en los escenarios globales de las empresas, operadores locales y transnacionales, los que se ven afectados por la contracción electrónica del globo y las expansiones del sistema económico globalizado. El consumo de informaciones ha crecido de modo estrepitoso efectuando cambios notables en las conductas de los individuos y stakeholders, quienes parecen evolucionar generacionalmente hacia un modelo de ecología del consumo comunicacional. Los aumentos en los

caudales de datos e información ponen a las empresas en escenarios muy competitivos y ello a su vez presiona hacia el interior de sus cuadros ejecutivos por un insumo analítico con valor agregado.

Por lo tanto “en los actuales escenarios estratégicos la verdadera batalla no se libra contra la competencia, sino, más bien, para servir mejor al potencial y convertirlo en cliente” (Garrido, 2005); en tal sentido la fuerza ya no se debe medir como una magnitud de enfrentamiento entre competidores, sino, más bien, como la energía dedicada a dar respuestas a las necesidades de los stakeholders en escenarios competitivos del tipo “blue ocean”. De tal forma, hablamos ahora de una magnitud que mide el grado de cohesión entre la empresa y los stakeholders (una especie de elasticidad de la relación) y que se cristaliza en el concepto de reputación corporativa (cada vez existen nuevas evidencias empíricas que demuestran que la reputación mejora los resultados económicos y financieros de las empresas). De la realidad que se construye para sí el lector social en su forma de reconstruir o recodificar a través de una representación mental a la empresa, se nutren los estudios e investigaciones de mercado, pues en gran medida la realidad tiende a reducirse al discurso que sobre ella se emita por parte de todos los involucrados en el mapa de stakeholders. En tal sentido, la realidad del capital reputacional de nuestras organizaciones y empresas (socialmente hablando) no pasa de ser una construcción en manos de los clientes y dependiente de la evaluación que ellos hagan de nuestra constancia a través del tiempo, como del cumplimiento de los compromisos de RSE (cuando los hay) para lograrse.

Desafíos y escenarios

Los múltiples desafíos que las empresas deben superar para adaptarse de modo ágil y eficientemente a las cambiantes condiciones del entorno, suponen tomar en cuenta algunas tendencias del entorno internacional de negocios:

La importancia central del servicio obliga a las organizaciones a volver su mirada atentamente hacia las personas (comportamientos, necesidades y gustos). Los elementos que son señal de rentabilidad y ventajas para las empresas cambian permanentemente dada la mutabilidad de las modas y gustos del cliente. El foco de atención se traslada sobre las capacidades y habilidades de las personas que conforman las empresas. Esto provoca que los factores determinantes de la rentabilidad sean propios de cada

empresa: sabemos que una diferencia está dada por la motivación de las personas, sus aspiraciones y el talento ejecutivo. La lealtad de los trabajadores en términos de su permanencia y compromiso es historia pasada: cada vez resulta más importante observar y controlar las tácticas de motivación para un mejor reclutamiento, buen desempeño interno, con vistas a la consecución de los objetivos estratégicos.

- Precios generales para necesidades individuales. El cliente global está definitivamente más informado y es más exigente, por lo que hará sentir a la empresa sus demandas de customización, para un servicio y soluciones de problemas a su propia medida; de tal forma, la empresa deberá buscar la manera de acceder a tantas y tan diversas necesidades no satisfechas, por parte de un público no dispuesto a pagar más por ello.

- Importancia de acercarse a las personas. La revalorización de la relación con los stakeholders ha generado un acercamiento con sus realidades inmediatas, provocando que las empresas deban trabajar en forma inteligente sus datos acopiados, que permitan conocer y anticipar las necesidades de sus stakeholders, de modo de poder establecer una mejor relación con ellos. Los equipos de análisis deberán abocarse a trabajar en un conocimiento más profundo de los públicos, no para informarlos, sino para aprender a comunicarse en forma inteligente y de esa forma intentar anticipar sus necesidades personales.

- Erosión de la imagen de producto. Las empresas comienzan a despertar respecto a los costos involucrados en sus campañas para proteger la imagen de sus productos, que debe ser transformada a través de nuevos atributos (muchas veces inexistentes en el objeto en sí) en el corto plazo. La erosión de la imagen de los productos y los costos asociados al patrimonio de la empresa, sumados a la necesidad de invertir para el largo plazo, las hace volcarse hacia una mayor preocupación por rentabilizar su imagen global en el mercado, equilibrando la inversión de corto y largo plazo.

- Posición de respeto por el medio ambiente: si el concepto de ecología fue objeto del uso y abuso en el siglo XX, en el nuevo milenio la idea no deberá estar al margen de la realidad concreta en la operación de la empresa, ya que deberá ser ítem obligado de costos y probablemente de reducción de impuestos y bonos de carbono a escala global: un

costo asumido para operar y ser aceptado en el entorno globalizado. La actitud de protección del medio ambiente, centrada en una política explícita de RSE, deberá ser un atributo real de las compañías y mucho más que un supuesto etiquetado en algunos productos o un concepto central de alguna campaña.

- Competencia global con sensibilidad local: la mayor conciencia de globalización y el impacto de las caídas de las barreras producto del libre comercio traerá aún mayores transformaciones a nivel de pequeñas y medianas empresas, presionando por estrategias que gocen de las ventajas de vender en mercados globales, debiendo responder a las sensibilidades locales. Lo que en la lógica de las empresas de mayor tamaño podría parecer una desventaja en cuanto a tamaño y facturación, para las Pymes puede llegar a ser un mérito en cuanto a flexibilidad, adaptabilidad y respuesta; consideramos que la actuación de toda empresa depende de las personas que la componen; los cuadros reducidos de las Pymes pueden alojar un mayor potencial sinérgico (menor difusión de datos y mayor concentración en el objetivo de la empresa), en este particular contexto.

– Empowerment como una constante. Los trabajadores serán cada vez más movidos, independientes y, como ya señaláramos, mucho menos leales que en el escenario industrial. El contrato psicológico que la empresa tejía a partir de la seguridad no se sustentará, gracias a la inestabilidad y el cambio como elementos connaturales a las realidades empresariales; el sujeto optará por la búsqueda de su empleabilidad y capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado, tendiendo a sentirse asfixiado por los contratos de larga data y las cláusulas estrictas: en este contexto la compañía debe realizar constantes esfuerzos para delegar poder desde abajo hacia arriba, aumentando la cadena de empoderamiento de funciones y de toma de decisiones en sus empleados.

– Límites difusos en la estructura organizacional. Los límites de la organización se tornan difusos, producto de las incidencias del parthnering, outsourcing y de las alianzas estratégicas con otras empresas. Las habituales asociaciones por proyecto pueden reunir por un período de tiempo a dos antiguos competidores, en busca de espacios y nichos de mercado no resueltos. Esto permitirá que las estructuras temporales y no jerarquizadas sean cada vez una realidad más recurrente en la empresa, lo que requiere de un equipo flexible de profesionales que sepan

ayudar a la organización a adaptarse al cambio sin perder identidad y mucho menos sus cuotas de mercado.

– Empresas online. Luego del quiebre bursátil provocado por las llamada “punto com”, los costos de operación de las empresas montadas sobre plataformas electrónicas fueron sensibilizadas y normalizados. Las empresas que operan a través de Internet tienen el desafío o la ventaja (depende del ángulo en que se mire) de estar compitiendo en un espacio virtual de similar tamaño y condiciones; en el cyberspace no existen “grandes y chicos” o grandes y pequeñas empresas: en un diseño del tipo softbuild todos tienen iguales posibilidades de competir, por tan solo una parte de sus costos tradicionales y a la misma distancia del clic access del consumidor. La tendencia del mercado en este sentido (con un componente etario relevante) es que contaremos en el futuro con un número creciente de usuarios de la “tercera edad” que tendrán características muy atractivas para este negocio: tiempo disponible para estar conectados, habilidades de usuario (son los jóvenes de hoy) y mayor poder adquisitivo relativo que generaciones anteriores. Se suma a esto la baja global de la tasa de natalidad versus el aumento de la esperanza de vida (un planeta longevo).

– Productos y servicios. El peso relativo de los servicios parece imponerse al de los bienes tangibles paso a paso. Ya hemos señalado en publicaciones anteriores el fenómeno de desmaterialización progresiva de las economías (economía del bit), hecho que ha revalorizado el papel fundamental de lo intangible y de lo espiritual hacia inicios del milenio, en la reasignación de valor de los productos sobre la base de los servicios que los envuelven (cada día la venta de productos es más un éxito del servicio con el que se entrega, que del producto en sí mismo). Los equilibrios tradicionales de los sectores financieros y bancarios, por ejemplo, han desbordado en una serie de soportes de atención personal y mediada (e-business) para mejorar día a día el estándar de servicios al que el usuario final aspira. Si el servicio que soporta al producto es malo, la respuesta es cada día más clara: el cliente escoge otro producto, no por el producto en sí mismo, sino por estar asociado a un mejor servicio.

– Saturación y selectividad creciente en el mercado. La tasa de consumo de mensajes interruptivos en los públicos es cada vez menor y disminuye proporcionalmente con la selectividad que los mismos sujetos oponen

a los mensajes que intentan la venta o la seducción frontal (el llamado permission marketing desarrollado en Estados Unidos es el resultado en gran parte de la búsqueda de elección por parte del sujeto). Las formas de comunicación del tipo below the line (BTL) no son suficientes por sí mismas para cautivar del mismo modo a como lo hicieran hacia el último cuarto del siglo XX a quienes adquieren cada día más un protagonismo como públicos y salen del anonimato y pasividad en el consumo de mensajes, buscando que sus opiniones sean consideradas (con un creciente espíritu crítico-organizado), a pesar de que a cambio no estén dispuestos a considerar todos los mensajes en su universo perceptual, ya que la selectividad y análisis son la “consigna mayor” en un ecosistema cada vez más saturado de mensajes.

– Microsegmentación: hablábamos hace algunos años de la fragmentación de los públicos, ya que la nomenclatura clásica de “público”, singular y agrupadora de distintas tipologías en una unidad informe con características homogéneas de masa, demuestra luego de Shannon y Cloutier tan poca utilidad para la comunicación empresarial, como la idea de mercado para definir a quienes se relacionan con la empresa. Las formas clásicas de segmentación de los stakeholders deberán tender hacia nuevas formas de microsegmentación, ya que deberán dar respuestas a las necesidades de productos y servicios cada vez más personalizados y de empresas en busca de relaciones de largo plazo con personas que exigen ser reconocidas como tales.

– Los consumidores, stakeholders y sociedades del presente siglo siguen la tendencia de ponderar más alto aquello que le asigna valor y sentido al producto, lo que nos lleva a una economía que ha pasado de altos índices de valoración tangible (átomo) a una mayor valoración intangible (bit).

Bibliografía

1. Tom Daniels & Barry Spiker: "Perspectives on Organizational Communication", Edit. Sage, EE.UU. 1996.
2. Garrido, Francisco Javier: "Comunicación de la Estrategia", Edit. Deusto, Barcelona, España, 2008.
3. Garrido, Francisco Javier: "Pensamiento Estratégico", Edit. Deusto, Barcelona, España, 2007.

Antecedentes Directores del Libro

Paul Capriotti Peri

Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona y PDD en Dirección de Marketing por ESADE. Es Profesor de Comunicación Corporativa en la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona, España). Antes de trabajar en la Universidad, fue Consultor de Estrategias de Imagen y Comunicación Corporativa. Ha trabajado para el Ayuntamiento de Barcelona (Departamento de Cultura) en el desarrollo de la marca Barcelona, ciudad de museos. Antes de ello, fue Brand Communication Manager de Epson Ibérica, y miembro del Brand Management Teamwork de EPSON Europe y de Seiko Epson Corporation Worldwide. Ha publicado diversos capítulos de libros y 4 libros: Imagen de Empresa (1992), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa (1999), La Marca Corporativa (2005) y Gestión de la Marca Corporativa (2007). Es autor de diversos artículos en revistas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, como Public Relations Review, Journal of Communication Management, Business & Society, Corporate Communications, Razón y Palabra; Sphera Pública y Zer. Es vice-presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

Francisca María Schulze Lepe

MBA en Recursos Humanos (ESERP Business School, Barcelona, España), Titulada en Dirección de Empresas (Fundación Universitaria ESERP, España), ha cursado estudios de Psicología en la Universidad Oberta de Cataluña (España). Es miembro del INIRP (España) y socia de Inmobiliaria Colonial (Chile).

La profesora Schulze tiene una amplia experiencia como docente y directiva de postgrado. Actualmente es Directora de Sede de Executive Business School-U. Mayor en La Serena. Sus áreas de interés son la Responsabilidad Social Empresarial, y el Management.

Antecedentes de los Colaboradores del Libro

Ángel Alloza

Director de Reputación, Imagen y Acción Social, Grupo BBVA, España.

Alfonso González Herrero

Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid (España). Director de Comunicación Externa y Advocacy Programs, IBM de España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía.

Federico Rey Lennon

Doctor en Comunicación Pública por la Universidad de Navarra (España). Director y Docente de la Carrera en Comunicación Publicitaria e Institucional de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Titular de la consultora Rey Lennon y Asociados, asesora a empresas de primera línea, instituciones y políticos como consultor en relaciones públicas y comunicaciones estratégicas.

Ángeles Moreno

Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora de la Universidad Rey Juan Carlos I de Madrid (España).

María Rigou

Doctora en Sociología, Universidad de Belgrano (Argentina). Docente Asociada en la Facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad Argentina de la Empresa. Autora de numerosas publicaciones. Investigadora y consultora en temas de RSE.

Maribel Vidal

Publicista y especialista en Marketing. Vicepresidenta de McCann Erickson Communication Group en Chile y profesora de postgrado en Executive Business School en Chile.

Agradecimientos a Empresas e Instituciones

A Executive Business School - Universidad Mayor, por sus aportes en contenidos y orientaciones de esta obra

A las diversas personas e Instituciones que han aportado a que este libro sea una realidad

