

LA REPUTACIÓN CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE ARTICULACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

M^a Isabel De Salas Nestares¹

Universidad CEU Cardenal Herrera

idesalas@uch.ceu.es

Juan Monserrat Gauchi²

Universidad de Alicante

juan.monserrat@ua.es

Resumen

Una vez demostrado por parte de los doctores Massoni y Pérez que la comunicación es el elemento clave de la Nueva Teoría Estratégica junto con el concepto de *hombre relacional*, la hipótesis de este trabajo es demostrar la capacidad de la Reputación Corporativa como engranaje de la organización a nivel de gestión. Para ello se investigan algunos casos de la realidad de las organizaciones españolas, en donde la comunicación va penetrando en la base de las estrategias corporativas y se articula transversalmente a través de un servicio o departamento de Reputación Corporativa (RC) o a través de la figura del Chief Reputation Officer (CRO). Se realiza, en primer lugar, un análisis de contenido de las diferentes definiciones de Comunicación organizacional, RC y de CRO para averiguar desde el plano teórico la validez de estos conceptos para nuestra hipótesis. Una vez validado y utilizando fuentes primarias, analizaremos diversos casos en donde podemos demostrar la hipótesis planteada. Como conclusión más relevante podemos señalar que la RC y el CRO no solo se muestran como ventajas competitivas y aportación de valor a la identidad corporativa, sino que su labor contribuye eficazmente a la gestión diaria de la organización.

¹ Doctora en Ciencias de la Información.

Profesora Agregada

Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información

Directora Observatorio Beyond The Line

² Doctor en Ciencias de la Información.

Profesor Colaborador Doctor

Departamento de Comunicación y Psicología Social

Palabras clave: Reputación Corporativa, Chief Reputation Officer, Estrategia

Abstract

Once doctors Massoni and Perez have shown that communication is the key element in the New Strategic Theory along with the concept of *relational man*, the hypothesis of the present paper is to demonstrate the capacity of the Corporate Reputation as the link of the organization in management level. In that order, some cases of the reality of Spanish enterprises are researched, where communication penetrates the basis of the corporate strategies and articulates transversely through a service of a Corporate Reputation department (RC) or trough the figure of the Chief Reputation Officer (CRO). First, a content analysis is made over the different definitions of organizational communication, the RC and the CRO to find out in the theory level the validity of these concepts to our hypothesis. Then, using primary sources, we analyze different cases where we can demonstrate the hypothesis. The most relevant conclusion, we may underline that the RC and the CRO are not only shown as competitive advantages but also their labor contributes effectively to the dairy management of the organization.

Keywords: Corporate reputation, Chief Reputation Officer, Strategy

1-Introducción y definición del problema:

La Nueva Teoría Estratégica postulada por los doctores Sandra Massoni y Rafael Alberto Pérez demuestra el paso de la comunicación lineal de los paradigmas clásicos a la comunicación compleja del paradigma de la complejidad. Dentro de este proceso de transformación destacamos algunas características que nos han servido de guía para el presente trabajo:

- la comunicación es el espacio del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo pero también nuestra trama relacional.
- la comunicación es espacio interactivo, relacional y social de encuentro, hibridación y transformación entre las alteridades presentes en cada situación.
- es una producción permanente, abierta y conjunta de significación y de sentido
- Nos sirve para compartir y armonizar nuestras percepciones y valores. Junto a este aspecto de coordinación se cumple otro de orientación y adaptación a nuestros entornos.
- Implica comprensión, empatía y emocionalidad. (PEREZ, R.A. y MASSONI, S. 2009: 285 -292).

Ahora bien, si la comunicación debe ser la matriz social de la estrategia, en las organizaciones empresariales ¿cómo se desarrolla y articula a través de la red fluida de una organización?³. ¿Es suficiente la labor tradicional del Director de Comunicación o DIRCOM? ¿Qué se entiende por gestión de la Reputación Corporativa y cuál es su alcance? ¿Cuál es el rol del Chief Reputation Officer? ¿Qué ocurre cuando la empresa quiere hacer visible su filosofía empresarial en la web propia? ¿Cómo se traduce esa forma de hacer en el principal escaparate de la empresa?

³ Massoni y Pérez definen la organización como un sistema socio-técnico abierto, complejo, dinámico, adaptativo, anticipativo, autopoietico, autorreferente y eco-poblacional, integrado por individuos y grupos de trabajo que desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores y metas comunes que habitualmente trascienden las posibilidades de un individuo aislado. (PÉREZ, R.A. y MASSONI, S. 2009: 518)

A través de este trabajo de investigación queremos mostrar cómo la RC va acaparando protagonismo en las organizaciones y cómo contribuye a la buena gestión de las mismas.

2-Metodología

Hemos utilizado tres caminos de investigación. Uno teórico, a través del análisis de contenido de una amplia muestra de definiciones de los fenómenos que deseábamos estudiar. A saber, los términos “Comunicación organizacional” y Reputación Corporativa”. El objetivo de este análisis radicaba en saber si hasta ahora la comunicación en las organizaciones y la RC eran definidas como herramientas de gestión corporativa y bajo qué parámetros.

El segundo camino fue dirigido hacia el estudio de casos de corporaciones cuya complejidad organizativa les requería un potente servicio de comunicación, así como una especial sensibilidad estratégica hacia su imagen corporativa. Se ha trabajado a través de los testimonios de los directivos responsables de estas áreas⁴. El objetivo, en esta ocasión, era verificar que la RC estaba siendo contemplada dentro de la estrategia empresarial y por tanto como instrumento de gestión de la organización.

Finalmente se ha realizado un análisis de contenido de webs dentro del sector de la Mensajería. El objetivo era conocer como difunden la Reputación Social Corporativa a través de ese escenario.

3- Estado de la Cuestión:

Pérez y Massoni definen la comunicación humana como algo más que un mero instrumento *es un componente constituyente de nuestra humanidad y de nuestros productos culturales y asociativos, como pueden ser las organizaciones.* (PÉREZ R.A. y MASSONI, S. 2009: 512)

Dentro de las organizaciones, la tradicional separación entre comunicación interna y externa se va diluyendo desde el nacimiento de la Red y las

⁴ El nombre del cargo en las diferentes organizaciones difiere, por lo que nos hemos centrado en los responsables de llevar a cabo la RC, o en su caso, la Reputación Social Corporativa – RSC-.

aplicaciones que ésta permite. El término “comunicación integral” a la hora de plantear una estrategia de comunicación define mejor la situación actual. (DE SALAS, M.I. 2002: 16 -17; PROCTOR&DOUKAKIS 2003 en TAMARIT, J. 2011: 24).

En el siglo XXI hay que hablar de “gestión de la comunicación” en las organizaciones dependiendo de la planificación estratégica (visión, misión y valores), así como del posicionamiento y la reputación corporativa pretendida.

Pero vayamos por partes. La comunicación organizacional ha sido definida desde diferentes ángulos y matices. Goldhaber (1984) realizó una compilación de definiciones que nos ha servido de base para nuestro objetivo. Junto a estos autores de referencia hemos añadido aquellos que han mostrado definiciones más actuales.

El análisis de contenido nos proporciona una serie de índices e indicadores que agrupados en categorías podrían exponerse de la siguiente forma.

Categoría:

- Intercambio/flujo de información en el marco de la organización:

Definiciones de Redding y Sanborn (1964) Katz y Kahn (1966), Goldhaber (1984), Kreps (1990) Pérez y Massoni (2009).

- Habilidades comunicacionales de los miembros de la organización:

Definiciones de Zelko y Dance (1965), Lesikar (1972), Bormann y otros (1969), Husmean y otros (1969), Allen Gotcher y Seibert (1993).

- Articulación de los procesos de trabajo:

Definiciones de Thayer (1968), Pérez y Massoni (2009)

- Documentos escritos que fluyen en la organización:

Definiciones de Lesikar (1972) Shutte y Steinberg (1969), Vardaman y Vardaman (1973)

- Relaciones de interdependencia e interconexión:

Definiciones de Witkin y Stephens (1972)

- Papel de coordinación y cooperación:

Definiciones de Greenbaum (1972), Haney (1973), Kreps (1990), Pérez y Massoni (2009)

- Totalidad de recursos de una organización en el plano de la comunicación:

Definiciones de Capriotti (1999), Villafañe, J. (2001), De Salas (2002).

- Proyección de la estrategia para la acción eficaz:

Definición de Costa, J. (2004)

Si nos detenemos en las fechas en que se hicieron dichas definiciones, podemos observar como se ha ido enriqueciendo llegando a abarcar todos los recursos que una organización mantiene en el plano de la comunicación así como superar la idea de mero "instrumento" o "herramienta" para llegar a ser la propia proyección de la estrategia de la organización.

Por su parte, la Reputación Corporativa ha tenido diferentes definiciones según se hiciera más hincapié en el aspecto de gestión de intangibles: imagen corporativa, identidad corporativa, o el compromiso y la responsabilidad social. El sector ha asumido la definición elaborada por el Foro de Reputación Corporativa⁵ (FRC) y el Reputation Institute⁶ (RI) en los siguientes términos:

La reputación es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

El FRC ha creado, en mayo del 2011, la Fundación Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership⁷ con el objetivo de trabajar por un nuevo modelo de Reputación Corporativa que contribuya a la excelencia de las

⁵ El FRC fue fundado en el 2002 como lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa. Su creación se debió a la iniciativa de 4 grandes corporaciones: BBVA, Telefónica, Repsol y Agbar. www.reputacioncorporativa.org

⁶ El RI pionero en la investigación internacional de la reputación Corporativa.

⁷ Esta Fundación la componen el 70% de las empresas del Ibex 35.

empresas. Podemos, pues, considerar este hecho como un aspecto más a incidir en el protagonismo de la RC en la gestión empresarial.

En el año 2004 la Consultora Pricewaterhouse Cooper pudo demostrar, a través de un estudio con 43 grandes empresas españolas, que el principal motivo para el desarrollo era la consecución o mantenimiento de una buena imagen y reputación corporativa. (ARAGÓN, J., ROCHA, F. 2004). Por su parte, Casado señala numerosas investigaciones en donde *se contemplan los beneficios que tiene el incorporar la RC en la estrategia global de la compañía y como la actitud de los stakeholders favorece los flujos de caja, ya sea porque aumentan las ventas y las inversiones o porque reducen los costes.* (CASADO, A.M. 2011:77)

Finalmente, la empresa NetEquity⁸ a principios del 2011 realizó un estudio sobre la tendencia de la gestión de la RC. En dicho estudio se observa un claro aumento de la importancia de la RC en la gestión organizacional.

Por ello no nos vamos a detener en demostrar lo ya verificado. Nuestro objetivo ahora será observar, a través de los testimonios, cómo se está articulando esta función, que nos aparece como clara ventaja competitiva, en relación a la gestión de la organización.

Allorza⁹, analizando la definición del FRC alude a la doble óptica de este concepto *percepción y comportamiento, nos lleva a que gestionar la reputación implica tramitar <la realidad> de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés.* (ALLORZA, A. 2008: 296).

⁸ La investigación fue realizada con una muestra de 187 entrevistas a responsables de primer nivel (CEO's, Directores generales, Asesores, etc.) de empresas multinacionales extranjeras y españolas.

⁹ Angel Allorza es Director de Reputación, Imagen y Acción Social del Grupo bancario BBVA.

Percepciones y comportamientos que nos llevan por un lado a la imagen corporativa y por otro a la responsabilidad de la organización ante su entorno social y medioambiental, que demanda honestidad, ética, innovación etc.

García Perrote¹⁰ señala las siete dimensiones que se deben gestionar para llevar a buen puerto y fortalecer la RC. Estas son, la innovación, las finanzas, el liderazgo, la ética y el buen gobierno, la ciudadanía el entorno de trabajo y la oferta de calidad de productos y servicios. (GARCÍA PERROTE, J.M. 2008: 311-314).

La Reputación Corporativa se nutre de la comunicación organizacional y, por tanto, ambos términos van indisolublemente unidos y facilitan el camino hacia la excelencia en estas siete dimensiones.

Cabe preguntarse ¿es lo mismo responsabilidad que reputación? Fernando Prado¹¹, socio director de Reputation Institute, considera que la responsabilidad corporativa son realidades, mientras que la RC son percepciones. Son distintas aunque afectan a una misma realidad. Gestionar la reputación es gestionar la marca corporativa, las percepciones de los diferentes grupos de interés sobre una empresa. La marca es la promesa, cómo te diferencian, la reputación es cómo te perciben.

Pero también hay algo más, y es denominado “gestión del convencimiento” dentro de la RC. Carlos Sánchez Olea¹², Presidente de Atenea Comunicación nos habla de las consecuencias de la RC en la organización, las cuales tienen una dimensión operativa, comercial y pública desconocida para muchos gestores. *La RC es a la elección de la empresa lo que el producto es a la venta, una necesidad inherente a la posibilidad de una relación, que para que*

¹⁰ José María García Perrote es Director de Relaciones Institucionales y Reputación Corporativa Repsol YPF.

¹¹ Estrategias RC Nº 1 (2010) *Respeto + confianza = Reputación*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, Nº 198, septiembre, página 54.

¹² Estrategias RC Nº 1 (2010) *La gestión del convencimiento*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, Nº 198, septiembre 2010, página 65.

pueda ser comercial ha de ser, previamente, conductual. Propone la gestión del convencimiento que relacione funcionalmente los activos tangibles, intangibles y los grupos de interés; para que el valor pretendido por la empresa sea reconocido por sus partes interesadas.

No obstante, dado que la RSC es la materia predominante en las web de las corporaciones analizadas, resulta necesaria una aproximación al concepto y su contextualización en el ámbito de la comunicación.

Barrera, Director General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo, manifiesta que el concepto es poco claro y está aún por definir, a pesar de que la RSE haya ido tomando importancia de hace un tiempo a esta parte. Ha sido abordada en los medios de comunicación como un acto filantrópico desarrollado mayoritariamente por las grandes empresas que realizan determinadas acciones sociales. En otras ocasiones, se ha considerado como un reclamo de las ONG a las empresas para conseguir que tengan un compromiso económico, social y medioambiental (BARRERA, 2005: 11-18).

Mullerat es otro autor que señala la falta de “normalización” del concepto, quien también lo percibe como una doctrina muy reciente, lo que puede explicar el que todavía no haya una definición unánime de su significado ni tampoco un establecimiento de su integración en el derecho o en la ética (MULLERAT, 2007:29). Ante este hecho, podría identificarse una nueva hipótesis: ¿pertenece a la parte moral o a la legislativa de las empresas? Tampoco queda definido si sus principios deberían ser instaurados en las empresas de forma obligatoria o voluntaria, ni si el empresario lo ve como una nueva responsabilidad del siglo XXI o como una fórmula de comercialización, de imagen o de Relaciones Públicas. Pero responder a esta cuestión es algo que escapa al objetivo de la presente investigación.

Llopis Ripoll manifiesta que no se puede obviar que la RSC aporta un gran valor a las compañías, puesto que de alguna forma las convierte en grandes y fuertes, en modernas, en desarrolladas, con una visión de 360 grados. En la sociedad actual, estos aspectos son todavía más valorados por los ciudadanos que, si forman parte del mismo sistema económico, agradecen ver la parte más humana de las empresas.

Por otro lado, los consumidores y las propias asociaciones empresariales dan la espalda, cada vez más, a las compañías que no se preocupan e incluso “agreden” a su entorno. (LLOPIS, C. 2011).

Por otra parte, De Castro señala que es difícil crear un marco legal para la RSE, lo que puede suponer un problema a la hora de estandarizar la disciplina y garantizar su correcta aplicación. Porque, tal y como se ha señalado con anterioridad, cuando no existe un marco conceptual, un guión de los pasos a seguir, es difícil que se implante favorablemente. Según Llopis Ripoll, la voluntariedad garantiza la buena fe y la iniciativa natural de las empresas por la sensibilización con su entorno, pero a la vez la falta de normativa puede conllevar carencias en el desarrollo de la estrategia. (LLOPIS, C. 2011)

Otros autores sientan las bases para definir el concepto de RSE, como De Castro (DE CASTRO, M. 2005:39), que establece tres pilares fundamentales: 1) dar por supuesto el cumplimiento de la legislación actual y de las normas internacionales (OCDE, Derechos Humanos, ONU, OIT, etc.), 2) llevar a cabo una responsabilidad ética objetiva y 3) realizar acciones que sean medibles.

La aportación de Llopis Ripoll a esta disciplina destaca en este último punto, ya que resulta muy interesante si tenemos en cuenta que consideran necesaria la transición del mero altruismo a la incorporación en la estrategia de la empresa, de forma cuantificable, es decir, científica. Este nuevo enfoque permite a la empresa medir el beneficio que genera la RSC y cuantificarlo en términos de retorno de la inversión. De este modo, la RSC deja de ser una acción puntual filantrópica y se integra en la gestión empresarial como una variable más.

Por lo tanto, podríamos concluir diciendo que la RSC nace como una herramienta de la Responsabilidad Corporativa, y que en sus primeros años de vida es adoptada de forma voluntaria por las organizaciones para, más adelante pasar a formar parte de la legislación de numerosos países (al menos, en algunas de sus facetas) y de la demanda de la sociedad y los consumidores y así, acabar integrándose en la estrategia general de la empresa y ser uno de los principales pilares en los que apoya y desarrolla la Responsabilidad Corporativa.

La gestión transversal de la RC requiere un profesional con habilidades de organización, de comunicación, analíticas, cognitivas, de proceso (JOHNDROW, A. 2009). Pero especialmente debe mostrarse como gestor resolutivo. Todas estas habilidades son las que se reúnen en la figura del Chief Reputation Officer (CRO).

Casado realiza en su Tesis doctoral un exhaustivo análisis del rol del Chief Reputation Officer (CRO), (CASADO, A.M. 2011: 325 a 346) concluyendo que: *El Chief Reputation Officer es una Dirección Estratégica que decide conjuntamente con el CEO y la Cúpula Directiva la estrategia de intangibles de su organización: Reputación Corporativa, reputación del CEO, Marca, Responsabilidad Social Corporativa, Identidad, Cultura Corporativa y Comunicación.* (CASADO, A.M. 2001:343).

El CRO como Director Estratégico elabora y participa en la definición de la estrategia corporativa a medio y largo plazo. Siendo ésta su principal función debemos concluir que la RC se instala en el más alto nivel estratégico y, por tanto, coadyuvará a la gestión empresarial.

Actualmente, según señala Casado, el CRO reporta directamente en un 30% a Presidencia y en un 40% al Consejero Delegado. Las Direcciones corporativas con las que se relaciona de manera transversal son La Dirección de

Comunicación, Marketing y Ventas, recursos Humanos Riesgos, Legal, Financiero e I+D. (CASADO, A.M. 2011: 345-346).

4- Resultados:

4.1-Casos en donde la RC articula la gestión de la empresa.

Dada la limitación de espacio disponible, exponemos solo tres casos que por su entidad podemos considerarlos ejemplo de articulación de la gestión organizacional. No obstante en el trabajo de investigación contábamos con los testimonios de las empresas Diageo, ING Direct, Telefónica, Novartis, y Heineken España.

Jesús Evangelio¹³, subdirector de Responsabilidad Social Corporativa de Correos de España, (empresa con 64.000 empleados), respecto a la Reputación Corporativa, a la RSC, y al puesto de CRO, afirma que dependen directamente de Presidencia en determinadas ocasiones, pero en el organigrama están encuadrados en la Secretaria general y el Consejo.

Utilizan la comunicación interna directa con los responsables directores de las divisiones centrales, y ellos a los directores zonales y de ahí a los almacenes y centros de clasificación de la provincia, o a los grandes centros de admisión masiva. Tienen una red con 14 comunicadores, así como la intranet, la revista interna, notas territoriales, y notas internas. Están trabajando en la Memoria de Sostenibilidad, pues hasta ahora, era solo un capítulo de la Memoria general, lo que es un dato más a considerar sobre la importancia que va adquiriendo la RC y la RSC.

Otro caso de cómo un concepto de reputación y responsabilidad corporativa articula la gestión de la empresa, lo encontramos en la corporación Acciona.

¹³ Estrategias RC N° 5. (2011) *La vocación social de Correos*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, N° 202 enero, páginas 44 a 46.

Según Juan Ramón Silva¹⁴, Director General del Área de sostenibilidad, Acciona es una empresa que se transformó (2004) de una constructora a una multinacional líder en Energías renovables, Infraestructuras sostenibles y Servicios de Agua, renovando y reestructurando la empresa bajo una única estrategia de marca: la sostenibilidad. En el 2009 se creó un Comité de sostenibilidad dentro del Consejo de Administración, una Dirección general de Innovación y Sostenibilidad, presente en el Comité de Dirección que reporta directamente al Presidente y están implantando un Plan Director de Sostenibilidad que se presentó a los inversores junto con el Plan estratégico de la compañía, lo que marca un avance estratégico importante al vincular de manera directa el plan estratégico de la compañía con las prácticas de sostenibilidad.

El Plan Director de Sostenibilidad es horizontal y afecta a todas las áreas de la compañía. Está formado por dos áreas de trabajo: Las Herramientas y Metodologías y los Planes Operativos. Entre las primeras está el trabajo con los grupos de interés, con los que desarrollan una plataforma estable de diálogo, procedimientos de *stakeholder, engagement* y diferentes acciones de respuesta como resultado de dichas consultas. En esta área también está el análisis de riesgos de sostenibilidad, que trabaja directamente con el mapa de riesgos de la compañía y el área de Rendición de cuentas encargada de producir la Memoria de Sostenibilidad. También el área de Difusión y Liderazgo, encargadas de trabajar los contenidos y mensajes tanto para la dirección de Comunicación como para su participación en los diferentes foros. La capa de Planes Operativos se ocupa del área de 'Personas' así como la inclusión de sostenibilidad en los modelos formativos y de retribución de la compañía. El área de 'Cadena de valor' trabaja con proveedores y con clientes. Con los proveedores se tiene mucho celo de que sean responsables (tienen una cláusula que recomienda apoyar los 10 principios del pacto mundial del Global Compact y el cumplimiento de la LISMI (Ley de Integración Social de

¹⁴ Estrategias RC N° 4. (2010) *Sostenibilidad en acción*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, N° 201 diciembre, páginas 50 a 52.

Minusválidos). El área del Gobierno Corporativo vinculada a la transparencia y la ética. El área de Innovación y medio ambiente es la responsable del plan de eficiencia ambiental. El área de 'Sociedad' que trabaja sobre la medición del impacto social de los proyectos; está llevando a cabo un ambicioso Plan de Acción Social, y un Plan de voluntariado.

Las campañas de comunicación están orientadas a promocionar los principios de Sostenibilidad, pero reflejando la relación entre su estrategia de negocio y la aportación de soluciones a los grandes problemas que plantea el desarrollo sostenible. La dirección de Sostenibilidad provee de contenidos a la Dirección de Comunicación que es quien se encarga del desarrollo de las campañas y de la gestión de estos contenidos y mensajes de cara a los medios tanto externos como a los de Comunicación interna. Desarrollan también, la Memoria de Sostenibilidad.

Otro interesante caso es el de la empresa Endesa. Hernán Cortés Soria, Subdirector de sostenibilidad y Alberto Fernández, Director de estrategia y comunicación¹⁵ lideran un grupo que actúa transversalmente, formado por personas de comercialización, recursos humanos, innovación y tecnología, y comunicación. Se ha conseguido que cualquier persona que trabaje en Endesa sepa y transmita que el tema de la sostenibilidad es muy importante para la compañía, porque se les informa internamente, está muy presente en la relación con los clientes, en el tratamiento de la salud y la seguridad. Según la última encuesta de clima laboral, el atributo de la compañía que los empleados más valoran y que consideran más fuerte es el de la seguridad y la salud laboral. La primera responsabilidad social de la compañía es con los empleados.

Sólo cuando las acciones sociales son prolongación del negocio, puede garantizarse la continuidad de estas iniciativas. A nivel de comunicación

¹⁵ Estrategias RC N° 1 (2010) *La energía está dentro*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, N° 198, septiembre 2010, páginas 50 a 53

exterior la empresa tiene la obligación de hacer comunicación masiva sobre estos temas para contribuir a que la sociedad y la ciudadanía asuman esos valores. Por eso está incluido en el Plan de sostenibilidad como uno de los ejes vitales de la compañía.

4.2-La proyección de la Responsabilidad Corporativa en la web propia. Estudio de caso.

Como se ha venido afirmando hasta este momento, la Reputación Corporativa, con su ingrediente de responsabilidad social, debería ser un instrumento de articulación en las organizaciones, convirtiéndose en el eje vertebrador de la actividad de la empresa, e impregnando su filosofía en cualquier comunicación que se lleve a cabo, independientemente del público objetivo al que se dirija.

El pasado 2 y 3 de noviembre de 2010 se llevó a cabo el II Taller de Creación y seguimiento de Identidad en Red, organizado por el Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI) de España. Hoy en día nadie duda de la importancia y repercusión que tiene para una empresa gestionar y monitorizar su identidad en la Red. Pero, ¿qué ocurre cuando la empresa quiere hacer visible su filosofía empresarial en la web propia? ¿Cómo se traduce esa forma hacer las cosas en el principal escaparate de la empresa? Analizamos un sector de actividad que por su proyección social, resulta de interés y que es el sector de Mensajería/paquetería. Se han determinado las principales organizaciones pertenecientes a dichos sectores, y se procedió a analizar las web de: MRW, MEX y NACEX.

En este sector de actividad, se observó que la mayoría de empresas, proyecta en su web las acciones de reputación corporativa, dotándolas de un marcado carácter social. Así, más que proyectar en su web la forma de gestionar la filosofía corporativa de la empresa, proyectan los resultados de esta filosofía traducidos en acciones de responsabilidad con sus públicos y entornos. Estarían por determinar cuáles son los instrumentos de la Reputación Corporativa, aunque tal cometido resulta inalcanzable en esta investigación, sí

es interesante dejar claro que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es sólo un instrumento de entre los muchos que puede utilizar el responsable corporativo de las organizaciones (CRO).

Respecto al sector de Mensajería/paquetería, cabe reseñar que de las tres páginas web analizadas (MRW, MEX y NACEX) sólo MRW posee en su web un apartado que denominan: Responsabilidad Social. Las otras dos organizaciones analizadas no disponen de un apartado en la web propia para tal fin.

A continuación, se analiza el grado de implicación de las tres organizaciones citadas en acciones de RSC y en la comunicación de estas acciones en la web propia.

En primer lugar, MRW, lleva 18 años preocupándose por lo que denominan “acción social” de la empresa. La definición que aportan sobre este término es la dedicación de los recursos de la empresa (humanos, técnicos o financieros) a proyectos de apoyo a personas desfavorecidas, en las áreas de asistencia social, salud, educación, formación profesional y empleo. Esta implicación histórica de la empresa en estos temas, ha desembocado en la creación de la “Guía para gestionar una estrategia integral de RSE en el modelo de franquicia”, esta guía se desarrolla en octubre de 2010, con la colaboración de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y MRW.

Las políticas que gestiona MRW con respecto a la RSC son las determinadas por las directrices generales de la alta dirección de la organización en la materia. Las categorías que se distinguen en estas acciones serían: estabilidad del empleo, flexibilidad laboral, apoyo profesional, apoyo a la familia, apoyo a la integración y a la igualdad de oportunidades. Además de estas categorías, la compañía define ocho principios básicos de gestión: Adaptación continua a la normativa aplicable, prevención y control de sucesos no deseables, ambiente de trabajo, colaboración, comunicación e información, formación, mejora

continua, productos y servicios. Estos planes conllevan una inversión anual estimada que supone más del 1% de su facturación bruta anual y que se concretan en diferentes acciones solidarias.

Las políticas de RSC de MRW no sólo se desarrollan en entorno de la empresa, con sus públicos externos, si no que su RC contempla los públicos internos de la empresa, desde el desarrollo de un sistema de gestión de Recursos Humanos (optimizar la percepción de la organización, no discriminación en el proceso de selección, revisión anual de las retribuciones salariales, incentivo de aportaciones de sugerencias de los empleados, encuestas de valoración del clima laboral, mejoras en la formación, etc.) En cuanto a la comunicación interna, fomentan los flujos de comunicación bidireccionales e incluso multidireccionales, con los siguientes medios: desayunos diarios de trabajo, comunicados internos de la compañía, vagabundo (rotación de los puestos de trabajo entre el personal), Emerreuve noticias, Intranet y visitas guiadas, y plan de acogida.

Respecto a la proyección externa de la RC la organización participa con ponencias como invitada en diferentes cursos y masteres, intenta mantener una política activa de comunicación con apariciones continuadas en los medios, organiza visitas guiadas a la central, y es un estudio de caso en masteres y doctorados. Por otro lado, la empresa cuida su responsabilidad con el medio ambiente. Su política medioambiental conlleva la aplicación de normas ISO para la sostenibilidad ambiental.

La segunda empresa analizada es MEX, Transporte Urgente. Sus principales compromisos con la sociedad se corresponden con campañas solidarias con el tercer mundo y con las mujeres. La información acerca de los programas de responsabilidad social corporativa de MEX hacen referencia al envío de gafas a la Sociedad de Misiones Africanas, una ONG que trabaja desde hace años con hospitales y centros de salud de diferentes países africanos. Respecto a las acciones llevadas a cabo en el programa de Ayuda a la Mujer y Fomento del

Autoempleo, MEX se distingue por poseer un gran número de trabajadoras en su plantilla. Incentiva y apoya a las mujeres que optan al autoempleo con condiciones especiales para trabajar en y con la empresa.

Como puede comprobarse, las acciones llevadas a cabo por la organización son meramente testimoniales, si se comparan con la anteriormente analizada. La presencia de estas acciones en la web es mínima, y parecen responder a acciones puntuales de RSC y no a una filosofía de gestión que se implemente en todos los apartados de la organización emanando desde el responsable corporativo de la misma.

La tercera organización analizada es NACEX, esta organización pertenece a un grupo denominado LOGISTA. El análisis de las acciones de Responsabilidad Corporativa, en el ámbito de lo social, que pasamos a analizar serán las llevadas a cabo por el grupo.

La organización diferencia a sus públicos en: clientes, proveedores, empleados, accionistas, inversores, la sociedad en general y políticas de medio ambiente. Para cada uno de estos públicos desarrolla unas acciones específicas, enmarcadas todas ellas dentro de la política de reputación corporativa definida por la organización. Respecto a los clientes, realizan encuestas de satisfacción, emprenden acciones de fidelización y generación de confianza, generando valor a largo plazo. Respecto a la relación con los proveedores, disponen de un código deontológico con reglas específicas que regulan las relaciones de la organización con sus proveedores. Además, éstos deben compartir los valores de Logista sobre el respeto a los derechos humanos, laborales y ambientales. Respecto a los empleados la empresa, considera a las personas como su activo más importante, para ello implementa acciones de formación, prevención en riesgos laborales, idiomas, etc. Además, colabora con consultoras en recursos humanos para favorecer la integración de personas con discapacidad en sus propios centros de trabajo. Por otro lado, con los accionistas de la empresa ha determinado una serie de principios que

denomina de Buen Gobierno Corporativo, con la finalidad de crear valor, reforzar las vías de comunicación y ser transparente en la gestión de sus actividades.

En otro ámbito, la protección del medio ambiente es otro de los focos de actuación del responsable corporativo de Logista. Al igual que MRW, la mayoría de los centros operativos de la organización están certificados en el cumplimiento de las normas ISO relativas al cuidado del entorno medioambiental. La organización se muestra transparente en este sentido ofreciendo información sobre las prácticas que lleva a cabo para cuidar el medio ambiente. También se manifiesta socialmente responsable al colaborar con organizaciones del tipo: Unicef, Ayuda en Acción, Mundo Cooperante, Médicos Mundi y Save the Children, entre otras. Su compromiso con la sociedad en general viene materializado en estas colaboraciones en el ámbito social y con otras muchas en el ámbito cultural, a través del patrocinio de exposiciones y eventos culturales.

5-Conclusión:

La reputación corporativa es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de una organización, por lo que todas las funciones críticas y actividades de la misma deben de asumir dicha responsabilidad en el día a día de su gestión de manera transversal. La comunicación se revela como la herramienta indispensable para hacer llegar la visión, misión y valores fijados en su Estrategia General a todos los grupos de interés.

La dimensión de gestión de la red fluida de comunicaciones a todos los niveles y direcciones, se multiplica exponencialmente al implicar y responsabilizar a todos los miembros de la organización por lo que se observa la creación de comités multifuncionales o de departamentos bajo la figura de CRO.

La gestión de la RC fomenta el espíritu de cooperación y de los valores de la compañía. La RC como gestión transversal busca la excelencia en todas las

áreas de actividad de la organización por lo que contribuye a la articulación de la gestión de la misma.

Respecto al estudio de casos en su web, podríamos determinar que existe, en las tres empresas analizadas, una conciencia clara por mostrarse socialmente responsables. Se percibe un mayor esfuerzo en proyectar en su web la idea o concepto de Responsabilidad “Social” Corporativa. Quizás por ser un término más difundido o aceptado en la sociedad. Parece ser que lo que más llega a los ciudadanos y al público es la dimensión “social” de la responsabilidad empresarial. No obstante, se perciben diferencias importantes en el modo en el que la empresa gestiona su propia responsabilidad corporativa. Podríamos atrevernos a manifestar que MRW y el grupo Logista, poseen una auténtica estrategia de responsabilidad corporativa que se manifiesta y concreta en todos los ámbitos de actuación de la organización. La gestión corporativa, no es sólo de responsabilidad social, en el caso de estas dos empresas, sino que va más allá, e impregna toda la organización, filosofía de actuación y principios de la empresa. En cambio, en caso de NACEX, la plasmación de la responsabilidad corporativa en la web de la empresa, es únicamente social, y se percibe como la difusión de acciones puntuales, sin que éstas estén integradas en el plan de comunicación de la organización, que el responsable de comunicación corporativa debería desarrollar a todos los niveles y para todos los públicos de la empresa.

Cuando una corporación encuentra un valor - aceptado unánimemente e incluso demandado por todos los públicos – (como por ejemplo la “sostenibilidad”, protección medio ambiente, salud...), la labor del CRO consiste en “empapar” de ese concepto todas las funciones de la compañía de manera transversal, articulando la gestión de la corporación y siendo clave de su Plan Estratégico.

Bibliografía

- Allorza, A. (2008) *La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa*. En Benavides, J. y otros, *Nuevas tendencias de la comunicación*. Ciclos Complutenses de Comunicación, Madrid, España, Páginas 295 a 308.
- Aragón, J. y Rocha, F. (2004) *La responsabilidad social empresarial en España: Una aproximación desde la perspectiva laboral*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España.
- Barrera Cereza, J.J. (2005) *Hacia una política de fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp.11-18.
- Benlloch, M.L. *Generamos valor a través de un negocio responsable*. En Benavides, J. y otros, *Nuevas tendencias de la comunicación*. Ciclos Complutenses de Comunicación, Madrid, España, Páginas 319 a 337.
- Casado Molina, A.M. (2011): *El Chief Reputation Officer (CRO): un nuevo modelo para la reputación corporativa*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. España.
- Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación. Barcelona. España.
- Costa, J. (2004). *Dircom on line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. Grupo Design. Bolivia.
- De castro, M. (2005) *La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa*. CIRIEC España. Rev. De Economía Pública, Social y Cooperativa Nº 53, noviembre, páginas 29 a 51.
- De Salas, M.I. (2002) *La comunicación empresarial a través de Internet*. Editorial universitaria Fundación San Pablo CEU. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia, España
- Estrategias RC Nº 1 (2010) *Respeto + confianza = Reputación*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, Nº 198, septiembre, páginas 53 a 55.

- Estrategias RC N° 1 (2010) *La gestión del convencimiento*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, N° 198, septiembre, página 65.
- Estrategias RC N° 1 (2010) *La energía está dentro*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, N° 198, septiembre 2010, páginas 50 a 53
- Estrategias RC N° 4 *Sostenibilidad en acción*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, N° 201 diciembre 2010 páginas 50 a 52.
- Estrategias RC N° 5. (2011) *La vocación social de Correos*. Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, N° 202 enero, páginas 44 a 46.
- García Perdiguero, T. (2005): *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Universidad de Valencia. Valencia. España.
- García Perrote, J.M. (2008). *Nuestro concepto de reputación*. En Benavides, J. y otros, *Nuevas tendencias de la comunicación*. Ciclos Complutenses de Comunicación, Madrid, España, Páginas 309 a 318.
- Goldhaber, G. (1984) *Comunicación organizacional*. Diana Técnico, México.
- Johndrow, A. (2009) *Chief reputation Officer: Who job is it, Anyway?* Forbes.com www.forbes.com. Publicado el 28 de diciembre.
- Kreps, G.L. (1990) *Organizational Communication*, Longman, New York. USA.
- Llopis Ripoll, C. (2011) *Responsabilidad Social en las firmas de cosmética y moda: comunicación y cáncer de mama*. Trabajo de Investigación inédito para la obtención del Diploma Estudios Avanzados, Universidad de Alicante, España.
- Maira, M.M. (2009) *¿Qué es la responsabilidad social empresarial?*, I&M Investigación y Marketing n° 104, septiembre, Ed. Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión. Barcelona, España. Páginas 42 a 51.

- Mullerat, R. (2007), *En buena compañía: la responsabilidad social de las empresas*. Ed. Debate , Barcelona, España.
- Pérez, R.A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Ariel Comunicación. Barcelona, España.
- Proctor, T. & Doukakis, I (2003) *Change management: the role of internacional communication and employee development*. Corporate Communications: As Internacional Journal, 8, Páginas 268-277.
- Revista de la Comunicación Interactiva y el marketing digital (2010) *¿Sabes como gestionar tu identidad digital?*, Revista Estrategias de Comunicación y Marketing. Editorial Edipo Madrid, diciembre, páginas 38 a 40.
- Tamarit, J. (2011) *Comunicación interna: Estudio sobre la segmentación del Público interno en las organizaciones*. Inedito. Valencia. España
- Villafañe, J. y otros (2001) Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000.com, Barcelona