

Reputación corporativa y responsabilidad social, nuevas formas de gestión

JOSÉ DE JESÚS GONZÁLEZ ALMAGUER*

RESUMEN

En el presente ensayo se revisan algunos modelos de gestión modernos y sus componentes. Posteriormente, se comparan con modelos de responsabilidad social y reputación corporativa y los factores que los componen. Al establecer las diferencias que existen, se ofrece una conclusión en el sentido de que tanto responsabilidad social como reputación corporativa son nuevos modelos de gestión y no sólo procesos que se han incorporado a la administración moderna, para reforzar esta idea se presentan algunos de los errores más comunes y los mitos más recurrentes respecto a la instauración de programas de responsabilidad social en México.

Palabras clave: Modelos de gestión moderna, Responsabilidad social, Reputación corporativa

ABSTRACT

This essay reviews some modern management models and their components. Later models are compared with Social Responsibility and Corporate Reputation models and the factors that compose them. In establishing the differences, we offer a conclusion in the sense that both Social Responsibility as Corporate Reputation are new models of management, not only processes that have been incorporated into modern management, to reinforce this idea we present some of the most common mistakes and recurring myths about the creation of social responsibility programs in Mexico.

Key words: Modern Management Models, Social Responsibility, Corporate Reputation

*Profesor Facultad de Responsabilidad social. Universidad Anáhuac Norte. Miembro del Consejo Consultivo de la Asociación Mexicana de Comunicadores A. C. (AMCO). Correo electrónico: jjesusalmaguer@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La gestión de las organizaciones ha sido una historia de mejora continua, de incorporar la innovación en las soluciones, de aprendizajes logrados mediante honrosos triunfos de la sociedad y de vergonzosas lecciones aprendidas desde las mayores bajezas de que ha sido capaz la humanidad —esclavitud, saqueos, corrupción—, que sólo se detuvieron tras años de impunidad. Con la llegada de la modernización, las organizaciones establecieron condiciones de producción aplicables a bienes o servicios y lograron estandarizarlas mediante procesos y herramientas de gestión que se convirtieron en normas de negocio o de gobierno. Sin embargo, muy pronto, las organizaciones se vieron obligadas a obtener reconocimientos o certificaciones por su reputación corporativa y por su actuar responsable socialmente. Hubo varias razones para ello (bien sea por el deseo de mejorar que existe en la condición humana, o por la necesidad empresarial de mantenerse en un mercado competitivo, o por la importancia social que adquirió la conciencia de garantizar, urgentemente, la sustentabilidad del planeta), así que actualmente toda organización ha buscado implementar una nueva forma de gestión que posibilite esos reconocimientos.

El objetivo del presente artículo es establecer que la reputación corporativa y la responsabilidad social son nuevos modelos cuya gestión afectan a la organización completa y no son sólo procesos agregados a la administración moderna. Para ello, se ha revisado la documentación reciente sobre el tema, a fin de establecer la conformación de esos modelos y cuáles son sus dimensiones e ítems con la intención de destacar que no formaban parte de previos sistemas de administración. Por último, se presentan las conclusiones para identificar que la gestión moderna de las organizaciones no incluía los componentes de la responsabilidad social, ni de la reputación corporativa, los cuales conllevan a nuevas formas de gestión.

A lo largo del documento, se presentan modelos de gestión establecidos por autores identificados como parte de la modernidad en la administración y se contrastan con los modelos que han surgido respecto a responsabilidad social y los de reputación corporativa que provienen de instituciones como Transparencia Mexicana (que ha desarrollado el *Índice Mexicano de Reputación Empresarial* con estudios en 2004 y 2006), así como los resultados que entrega el Reputation Institute con un estudio, realizado en 2011 bajo el nombre de RepTrak Pulse.

Por último, se ofrece un par de listados sobre los mitos y errores más comunes respecto a la responsabilidad social.

MODELOS DE GESTIÓN MODERNA

En los años ochenta, el paradigma dominante fue el de las fuerzas competitivas desarrollado por Porter, aunque luego habría de modificarse hacia la creación de ventajas competitivas (Teece, 1997). Posteriormente, habría de generarse el modelo de capacidades dinámicas (*dynamic capabilities*) por autores como Prahalad y Hamel (Teece, 1997). Bajo este enfoque se destacaron los siguientes factores de producción: recursos, competencias y rutinas organizacionales, competencias básicas, productos y capacidades dinámicas.

Más tarde, desde la publicación *Harvard Business Review* se habrían de establecer grandes retos para la gestión de las organizaciones por un grupo de académicos y de directores ejecutivos. El trabajo arrojó un listado de veinticinco desafíos (Hamel, 2009). De ellos, al menos diez se refieren al liderazgo, deshacer la estructura jerárquica de las organizaciones que afecta la diseminación de información, empoderar a los empleados al crear confianza, favorecer la diversidad, la pasión por el trabajo y la gestión de talento. Lo más importante, sin embargo, es que propone que el trabajo sirva a un propósito mayor y crear una nueva gestión para un mundo abierto. Este listado, de grandes retos para las organizaciones y quienes las dirigen, permite revisar la orientación de la práctica moderna de la gestión y de quienes desean contribuir a su desarrollo. Sin embargo, como podremos ver más adelante, no se acercan a los modelos que se desprenden de la responsabilidad social ni de la reputación corporativa, aunque ya señala la necesidad de una nueva gestión que busque un propósito mayor. A eso se orientan tanto la responsabilidad social como la reputación corporativa.

Por su parte, Baden-Fuller y Morgan realizaron una revisión de diferentes modelos de negocios y el enfoque de su análisis. De su trabajo, se desprende que algunos casos a) relacionan la innovación del modelo con la innovación tecnológica; b) enfatizan la interdependencia más allá de los límites de la corporación; c) estudian cómo funcionan los modelos de negocio de bajo costo de China e India; d) revisan un modelo social de negocio que está entre el lucro y la caridad; e) ponen el aprendizaje en el centro del escenario; y f) detallan interfaces entre el modelo de negocio,

estrategias y tácticas, así como las dinámicas del negocio que cambian con el tiempo (Baden-Fuller, 2010). Finalmente, hay quienes han tratado de demostrar la importancia de la cultura organizacional para mejorar el desempeño organizacional a través de un proceso de cambio en el negocio (Sewkerlavaj, 2007).

RESPONSABILIDAD SOCIAL

A partir de la revisión de la literatura, para este artículo, entendemos que existen dos grandes enfoques sobre el tema de la responsabilidad social (RS). El primero se refiere a la importancia de adoptar ciertos comportamientos aceptados como socialmente responsables, mientras el segundo busca dimensionar el constructo de la RS con la adopción de marcos normativos, bajo este enfoque quizás el más reconocido sea el Modelo de Carroll (Carroll, 1979). Para este trabajo, se considera a éste como el que habrá de estudiarse y al que se hará referencia. La diferencia es muy importante. El primer enfoque se refiere a modificar comportamientos de las organizaciones y adoptarlos por la importancia que la sociedad y sus actores le brindan. Es decir, en tanto que la sociedad observa esas conductas se valora a la organización como socialmente responsable. No parece provenir de un convencimiento propio e interno, sino de la necesidad (y obligación) de una manera de actuar que no ponga en riesgo la convivencia social.

El segundo enfoque, con mayor profundidad, insiste en adoptar normas que guíen esos comportamientos para impedir que se vean amenazados por las acciones organizacionales y de sus colaboradores, en aras de alcanzar los objetivos estratégicos, marcados desde la dirección. Esto significa una normatividad que anticipa los principios de acción para casos de conflictos de intereses y que procura alcanzar armonía para el comportamiento ético y moral, con la actividad productiva de bienes y servicios. El mismo Carroll habría de señalar los componentes legales y económicos de la responsabilidad social corporativa. En lo económico, señaló un desempeño que maximice ganancias por acción, el compromiso de ser tan rentable como sea posible, mantener una fuerte posición competitiva, sostener un alto nivel de eficacia operativa y definir a una firma exitosa como consistentemente rentable. En lo legal, distinguió un desempeño consistente con las expectativas del gobierno y la ley, cumplimiento de regulaciones de todo nivel, ser un ciudadano corporativo

respetuoso de la ley, una empresa exitosa es definida como una que cumple sus obligaciones legales, y entregar bienes y servicios que cumplan, al menos, los requisitos legales (Carroll, 1991).

Asimismo, Carroll agregó elementos que no suelen estar presentes en los modelos de gestión que hemos revisado con anterioridad: componentes éticos y filantrópicos. En lo ético precisó un desempeño consistente con las costumbres sociales y normas éticas; reconocer y respetar nuevas (o aquellas que se encuentren en evolución), normas adoptadas por la sociedad; prevenir que las normas éticas no se vean comprometidas con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Una buena ciudadanía corporativa es definida por hacer lo que se espera ética o moralmente, se debe reconocer que la integridad corporativa y la conducta ética va más allá de observar las leyes y regulaciones (Carroll, 1991). Entre los componentes filantrópicos, definió un desempeño consistente con las expectativas filántrópicas y caritativas de la sociedad: ayudar a las bellas artes; la participación voluntaria tanto de gerentes como de empleados en actividades de caridad en sus comunidades; proveer ayuda a las instituciones de educación públicas y privadas; apoyar proyectos que mejoren la calidad de vida de la comunidad (Carroll, 1991). Por otro lado, la responsabilidad social “comprende las expectativas económicas, ético-legales y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo” (Alvarado, 2008). Este punto permite establecer que la RS está enraizada en el tiempo y que su evolución está anclada por la velocidad a la que la misma sociedad modifique sus valores y la expresión de los mismos. De acuerdo con Bowen (1953), desde 1946, la revista *Fortune* encuestó a hombres de negocios sobre sus responsabilidades sociales, (citado en Carroll, 1999).

REPUTACIÓN CORPORATIVA

Diferentes autores han bordado sobre el concepto de reputación. Ésta es concebida como “un esquema mental que sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las múltiples imágenes proyectadas por la empresa y que provee un filtro interpretativo contextual y perceptual al consumidor, es decir, como una consecuencia de la imagen” (Alvarado, 2008). En ello coinciden autores como Groenland al conceptualizarlo como algo difícil de racionalizar ya que es básicamente racional (Martínez, 2009).

En México, contamos con un estudio llamado *Índice Mexicano de Reputación Empresarial*, elaborado por Transparencia Mexicana junto con Consulta Mitofsky. El estudio se realizó en 2004 y, nuevamente, en 2006. De acuerdo con el sitio *web* de esta última, mide la percepción que tiene sobre las empresas un grupo de informantes calificados en ocho rubros (Transparencia Mexicana, 2006):

- Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios
- Respeto a las leyes y normas vigentes
- Atención a clientes y proveedores
- Respeto al medio ambiente
- Respeto al derecho de los trabajadores
- Relación con la comunidad
- Relación con la competencia
- Compromiso con el desarrollo de México

Más allá de los resultados obtenidos y la lista de empresas que se desprende del estudio, es relevante para este artículo señalar que se incluyen elementos que no están presentes en los sistemas de gestión moderna, tales como respeto a las leyes y normas vigentes, respeto al medio ambiente, respeto al derecho de los trabajadores, relación con la comunidad y compromiso con el desarrollo del país.

De igual manera, el Reputation Institute (en conjunto con Inmark México) realiza un estudio independiente y reporta, bajo el nombre de RepTrak Pulse México 2011, un documento sobre el tema y afirma que es parte del mayor estudio de reputación corporativa en el mundo, al realizarlo en 41 países del mundo (Reputation Institute, 2011). De acuerdo con este reporte, los dos factores claves de la reputación entre consumidores son:

- Oferta de productos y servicios (21.6 %)
- Innovación (16.3%)

En orden descendente de importancia, tenemos:

- Trabajo 13%

- Finanzas 12.7%
- Ciudadanía 12.6%
- Liderazgo 12.1%
- Integridad 11.7%

Nuevamente, lo que es importante para este trabajo es destacar que aparecen factores que no solían ser altamente valorados por la administración moderna, tales como innovación, ciudadanía e integridad. Una propuesta más académica (Martínez, 2009) que busca integrar los diferentes elementos mencionados ha marcado los siguientes factores: localización, capacidad directiva, calidad de gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talento de los empleados, posición financiera y responsabilidad social corporativa. Como puede verse, en este caso existen muchos componentes de gestión, pero hay una que se agrega: responsabilidad social corporativa.

Asimismo, aparece la necesidad de establecer programas que permitan dar a conocer lo que la rs significa “Entre los más apremiantes retos del Tercer Sector, en México y el mundo, está el de comunicar: su *rentabilidad social*, lo productividad de su *acción social* y construir su reputación. Para lograrlo, debe coordinar tres programas que son los que ayudarán a alcanzar esos objetivos: *comunicación, difusión e imagen*” (González-Almaguer, 2011). Como se muestra en la Figura 1, cada uno de estos programas contribuye de manera específica a esos propósitos.

Figura I



De manera preliminar, es posible apuntar que la comunicación en el Tercer Sector requiere orientarse al liderazgo, a la *acción social*, a la *rentabilidad social* y a la construcción de *reputación*. De manera más sencilla: al proceso y sus resultados, a la solución creativa de problemas y a mejorar la capacidad estratégica de todo el Sector (González-Almaguer, 2011).

Al insistir en mejorar la capacidad estratégica de las organizaciones, se pone énfasis en que la reputación exige un sistema de gestión que abarca todo el sistema y que modifica la manera moderna de dirigir y liderar. Nuevos objetivos requieren de nuevos planteamientos para ser alcanzados.

CONCLUSIONES

La responsabilidad social y la reputación corporativa en México implican nuevos sistemas de gestión, programas y planes de toda organización para su desarrollo y asegurar su permanencia en el largo plazo, generando un ambiente armónico que garantice una sociedad más humana. El éxito se define de diferentes maneras, de acuerdo con cada sector: para las empresas, éxito y bienestar económico; para los gobiernos, conservar el poder para seguir con sus proyectos, bienestar social; para las organizaciones no gubernamentales (ONG), bien común a partir de actuar correctamente, no sólo bienestar, sino *bien-ser*. En todos los casos es indispensable que se ponga énfasis en dos aspectos: generar armonía social y ambiental, así como favorecer una sociedad donde florezca lo mejor de la capacidad humana. La relación que tiene con los resultados esperados de una empresa, hace necesario documentar las estrategias de RS para elaborar planes y objetivos. Estas estrategias, contribuyen al desarrollo de la imagen del producto y la empresa, así como a integrarse rápidamente y con gran impacto a la cadena de valor y producción de los grandes mercados. Hacerlo agrega valor a la empresa, a los gobiernos y a las organizaciones del Tercer Sector, y por ende, les permite obtener ventaja competitiva en su nicho de mercado. Si logran comunicar a sus públicos, adecuadamente, esa ventaja competitiva obtendrán beneficios en su imagen, en su reputación y ante sus usuarios. De esa manera, RS y reputación corporativa resultan muy cercanas y, en ocasiones, se encuentran engarza-

das entre sí. Aunque la gestión moderna hizo grandes avances en la dirección de las organizaciones, nunca alcanzó los estándares que ahora son requeridos por los modelos de RS y de reputación corporativa. Para moverse hacia el cumplimiento de esa normatividad, las organizaciones requieren emplear nuevos modelos de administración que incluyan en sus fundamentos componentes que les orienten (y alienten) a nuevos éxitos. A pesar de los avances que hemos visto, prevalecen algunas ideas falsas o equívocas sobre la RS. A continuación, se presenta un listado de ellas que se desprenden precisamente de creer que basta adoptar algunas conductas sin modificar todo el sistema de gestión.

Diez mitos sobre la RS en México

1. “La RS es la solución a la pobreza e inequidad en nuestro país”.
2. “La RS es un mecanismo de evasión o deducción fiscal para las grandes empresas”.
3. “Es lavado de dinero por parte de grandes delincuentes de todo tipo”.
4. “Es una moda”.
5. “La RS no existe, sólo hay remordimientos por parte de los empresarios, quienes buscan acallar la voz de su conciencia”.
6. “La RS es para empresas muy grandes y muy fuertes económicamente”.
7. “La RS es buena voluntad y nada más”.
8. “La RS es paternalista y no fomenta la madurez de la sociedad civil, la hace dependiente”.
9. “La RS sólo es usada para establecer diferencia en el mercado, ante usuarios y consumidores, como estrategia de ventaja competitiva”.
10. “La RS es mercadotecnia social”.

Por otra parte, también es posible enlistar algunos de los errores más frecuentes a la hora de establecer programas de RS.

Diez errores comunes en los programas de RS

1. Es definida sin la participación de la alta dirección y modifica sus programas cada año.
2. Sólo es difundida entre los públicos externos de la organización.
3. Se realiza sin contar con programas de evaluación y medición y sin programas de mejora continua.
4. La gestión de los programas de RS se encarga a familiares cercanos de los dueños o socios que no son aptos para el negocio central y son colocados “donde no hagan daño”.
5. Está desvinculada de los objetivos estratégicos y de rentabilidad (económica y social) de la organización.
6. Sólo es para ayudar a comunidades marginadas. Ofrece soluciones de corto plazo y de corto alcance. Carece de visión estratégica y de ambición.
7. No genera éxito económico, ni impacto social, sólo produce gratificación personal.
8. Es generador de dependencia y de “clientelismo”.
9. Busca como objetivo estratégico estar bien fondeada financieramente y por ello pierde agresividad, profundidad y eficiencia. No resuelve los problemas, sólo los reduce a un punto administrable socialmente.
10. Paga bien a sus directivos, pero no así a mandos medios. A los cuales tampoco destina recursos para su formación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, A. (2008). "Dimensionalidad de la Responsabilidad Social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll", *Estudios Gerenciales*. Vol. 24, núm. 108 (julio-septiembre 2008), 37-59.
- Baden-Fuller, C. (2010). "Business Models as Models", *Long Range Planning*, 156-171.
- Carroll, A. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business Society* 38, 268-295.
- (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*.
- (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*. Vol. 4, núm. 4, 497-505.
- González-Almaguer, J. (2011). *Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social. Boletín*. Recuperado el 15 de abril de 2011, de Comunicar, reto del tercer sector: <http://www.anahuac.mx/boletin/2011/04/20110414.boletin.clares.html>
- Hamel, G. (2009). "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, 1-10.
- Martínez, I. O. (2009). "La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15, núm. 2, 127-142.
- Reputation Institute. (2011). *Reputation Institute*. Recuperado el 09 de marzo de 2012, de <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/pulse>
- Sewkerlavaj, M. I. (2007). "Organizational Learning Culture-The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance", *International Journal of Production Economics*, 346-367.
- Tece, D. P. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- Transparencia Mexicana. (2006). *Transparencia Mexicana*. Recuperado el 10 de marzo de 2012, de <http://consulta.mx/web/index.php/estudios/otros-estudios/205-indice-mexicano-de-reputacion-empresarial-2006>