

# La cohesión y articulación social interna de las organizaciones desde la perspectiva de la Nueva Teoría Estratégica (NTE)\*

Internal cohesion and articulation social of organizations from the perspective of the New Strategic Theory (NTE).

Recibido: 11-04-2016 – Aceptado: 11-05-2016

Francisco Aguadero Fernández\*\*

## Resumen

El presente trabajo se posiciona en la dimensión de modelos que propone la Nueva Teoría Estratégica (NTE) para pensar estratégicamente y gestionar la cohesión y la articulación social como retos de las ciudadanías y de las organizaciones del siglo XXI. Esta ponencia sobre “La cohesión y articulación social interna de las organizaciones desde la perspectiva de la NTE” aporta la mirada introspectiva de las organizaciones, ya sean políticas, sociales, religiosas, no gubernamentales, empresariales, o de cualquier otra índole, acercándose a la vida interna de las mismas y buscando, a través de la comunicación estratégica y la responsabilidad, el diálogo y la paz social. Requisitos estos necesarios para la eficacia de las organizaciones, así como para llevar a cabo su misión económica y social.

## Palabras clave

Comunicación, paradigma, responsabilidad social, ética, Nueva Teoría Estratégica (NTE).

## Abstract

This work is positioned in the dimension of models proposed by the New Strategic Theory (NST) to think strategically and manage cohesion and social articulation and challenges of citizenship and organizations of the XXI century. This presentation on “Cohesion and internal social articulation of organizations from the perspective of the NST” brings introspective look of organizations, whether political, social, religious, governmental, business, or any other, approaching the internal life of them and looking through strategic communication and responsibility, dialogue and social peace. These requirements necessary for the effectiveness of organizations and to carry out its economic and social mission.

## Keywords

Communication, paradigm, social responsibility, ethics, New Strategic Theory (NST).

\* Artículo resultado de ponencia académica para el congreso FISEC.

\*\* Profesor e investigador en la Universidad Autónoma de Guerrero, México. Académico de la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CINTE). Asesor de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas -CONFIARP y socio docente de Dircom (Directivos de Comunicación)

Correo electrónico:  
faguadero@gmail.com

## Introducción

La globalización es un desafío tan grande para nuestras democracias como lo es para la economía y las organizaciones en general. La recesión económica y la corrupción ponen en peligro la calidad y la legitimidad de la democracia en el mundo. La gran crisis que se inició en el 2008 puso de manifiesto una pérdida de valores que ha traído consigo una fuerte deslegitimación de los sistemas imperantes. El progreso económico y los valores universales ya no dan legitimidad a la democracia, porque hay países dictatoriales, como es el caso de China, que goza de un crecimiento en los últimos tres decenios en torno al 10 % anual. Por otra parte, países como Estados Unidos, abanderado de la democracia, sufre una auténtica “guerra interna” en la que mueren noventa personas a balazos cada día, una masacre diaria (Pablo Pardo, corresponsal de El País en Washington).

De las diez democracias más completas del mundo, ocho corresponden a países pequeños y ricos como: Suecia, Noruega, Islandia, Países Bajos, Dinamarca, Finlandia, Nueva Zelanda y Suiza. Todos ellos tienen unas características que en esta ponencia reclamamos tanto para el ciudadano como para las organizaciones: apelan a la responsabilidad individual y a la ética pública.

Por supuesto, son múltiples los factores que explican la crisis democrática mundial, para los efectos de este trabajo nos centraremos en aquél que le es más cercano: la participación de los ciudadanos como sujetos interesados en aquellas cuestiones económicas y políticas que les afectan. Al respecto, Alain Touraine (1994) piensa que el debilitamiento de la democracia tiene una de sus causas en la creciente divergencia que se da entre gestión pública y las demandas de los ciudadanos.

Se ha generado un amplio espacio entre el Estado, responsable del rumbo a seguir y como proveedor de servicios, frente a los ciudadanos

en cuanto electores y usuarios de aquellos servicios. Ese espacio anteriormente más pequeño y transitado por la ciudadanía, ha sido en gran parte abandonado por ésta y ocupado por la comunicación política, por el clientelismo, por la corrupción y por organizaciones de todo tipo que empujan al ciudadano y al Estado hacia extremos opuestos, generando un distanciamiento cada vez mayor entre ambos, convirtiendo así al sistema en una democracia más electoral que participativa y sentida. El ciudadano de la época posmoderna quiere ser el protagonista de su propia historia, del aquí y el ahora, quiere mejores servicios públicos, retribuciones acordes con las expectativas creadas, tener una mayor participación e incidencia en las decisiones de aquellas cosas que lo involucran y le afectan.

En coherencia con su propia denominación, la era posmoderna de finales del siglo XX y principios del XXI parece ser propicia para otros *pos* tales como el posimperialismo, poscomunismo, poscapitalismo salvaje, o posdemocracia electoralista. Estos movimientos o formas, están asentadas sobre la falta de consideración al ciudadano, al elector, al consumidor, a su inteligencia y a su capacidad de participar en aquello que le afecta y le interesa, sea de forma directa o a través de las tecnologías de la información y la comunicación (Aguadero, 2003).

Es por eso, que hace falta repensar las relaciones desde una nueva teoría de la estrategia, algo que hunda sus raíces en el ser humano, en la comunicación y relaciones del mismo con los demás.

Siendo así, aún resulta más inquietante y peligrosa la resignación y la tolerancia social con que actos de quebrantamiento de la legalidad son contemplados por la ciudadanía sin tan siquiera castigarlos en las urnas una vez llegados los procesos electorales, parece que se asume como si fuera algo inevitable. Compartimos con Villoria y Wences (2010) el que mucho tiene que ver en este comportamiento

la falta de una cultura del cumplimiento de la ley como práctica incuestionable, además de un comportamiento ético necesario y de una consideración del ser humano, sin los cuales no hay salud democrática posible. Lo que, desde el punto de vista de las organizaciones, nos lleva a los pilares de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su comunicación, los cuales son: la ética, buen gobierno, transparencia, rendición de cuentas ante los grupos de interés y ante la sociedad.

En su estructura, la presente ponencia aborda el marco teórico sobre la necesidad de paz en un mundo multicultural e interconectado, los nuevos paradigmas sociales y de comunicación, así como la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos, con su dimensión humana y el diálogo con sus interlocutores o grupos de interés. Solo una Comunicación Social Integrada puede articular las aspiraciones sociales y dar coherencia a las organizaciones en su vida interna.

### **Necesidad de paz en un mundo multicultural e interconectado**

La realidad social universal pone de manifiesto la importancia de la comunicación estratégica, tanto dentro como fuera de las organizaciones y la concienciación que de ello han tomado las instituciones, las empresas, los empresarios y los dirigentes en general. Hasta tal punto, que en los últimos años la comunicación ha revolucionado la gestión, ha cambiado el mundo, y será una de las estrategias que determine el servicio de las instituciones y la rentabilidad de las empresas capaces de vivir en los nuevos tiempos.

La globalización de la economía, la sociedad de la información, la multiculturalidad de la educación y las relaciones, así como la liberalización de los mercados, ha traído como consecuencia una mayor competitividad y esta conlleva mejores servicios, más profesionalización y más especialización, y todo ello no es

posible sin unas fuertes dosis de comunicación estratégica.

Además, los nuevos tiempos requieren de una mayor transparencia en todo lo que se hace, ya sea en el diálogo social, las labores administrativas, en las relaciones interdepartamentales, del jefe con el colaborador, en relación con los inversores, los proveedores, los clientes, las instituciones y los medios de comunicación.

Es preciso reconocer a la comunicación como agente fundamental para la paz y para el cambio, porque la necesidad y hasta la obligación de reorientar la forma de funcionar, de buscar ventajas sociales y económicas, se hace patente en la vida diaria social y de las organizaciones. Comprender y asumir esta importancia de la comunicación estratégica constituye uno de los principales avances de los últimos tiempos en la Dirección y la Gestión de las organizaciones, así como de sus directivos, ejecutivos y empleados en general. En esta sociedad de la información, para garantizar la implicación en las tareas, la fidelización del voluntariado o de los empleados y, en consecuencia, la paz social, es preciso hacerles partícipes de las políticas, estrategias, metas y objetivos de la organización en cuestión, cosa que sólo se logra por medio de una comunicación estratégica.

### **Nuevos paradigmas sociales y de comunicación para la paz**

Debido a las profundas transformaciones de los últimos tiempos, se está configurando un nuevo concepto de organización, de mercados y de servicios en el que, si se quiere ser *innovador en las acciones*, es preciso incorporar el *valor "comunicación"* como algo estratégico, algo consustancial a la dirección eficiente y eficaz. Si no asumimos este papel de la comunicación corremos el riesgo de quedarnos anclados en tiempos pasados.

La gran marcha hacia adelante ha de fijarse en los signos de los tiempos que nos ha

tocado vivir (Aguadero, 1996) y en ese sentido tres son los *paradigmas* imperantes hoy:

- Democracia como organización sociopolítica.
- El mercado como generador de riqueza.
- Sociedad de la Información como predominio de las relaciones.

Todo ello induce a un nuevo modelo de organización donde la *Comunicación Social Integrada* tiene un papel primordial y especialmente en su aspecto de Comunicación para la paz. Ésta motiva al personal, facilita y promueve nuevas ideas, favoreciendo así el entendimiento de las necesidades del ciudadano, del cliente o del consumidor por parte de los funcionarios, empleados o voluntarios.

Por otra parte, y para el caso que nos ocupa, un *escenario* es como un marco virtual o una configuración mental que se elabora a partir de una serie de impulsos procedentes de tendencias, las cuales se presupone que influirán en la formación del futuro.

En ese sentido, estamos ya viviendo, y se acentuarán en los próximos tiempos, cambios radicales y continuos que afectan a la estructura social y de las organizaciones, a los estilos de gestión y liderazgo, a la cultura y valores corporativos, a las actitudes y comportamientos y a la forma de trabajar.

Estos cambios irrumpen en la paz social, envenenan las relaciones y ponen de manifiesto la necesidad de una comunicación estratégica suficiente y eficaz que aporte el sosiego necesario para la convivencia en paz.

### **La organización como sistema abierto a la sociedad**

Tanto la teoría como la práctica del ciclo de vida de las organizaciones se han estudiado muy extensamente y por ello aquí nos limitaremos a señalar cinco etapas:

1. Etapa de formación, con abundante creatividad y escasa precisión de objetivos.
2. Etapa en la que se concreta la misión y metas.
3. Fase de equilibrio, en la que se institucionalizan normas y procedimientos y se persigue la eficacia y la estabilidad.
4. Momentos en los que se buscan nuevas formas de crecimiento y se complica la estructura.
5. Cuando se suelen incrementar los conflictos, pérdida de participación en los servicios o mercados y reducción de las ventas. Es el inicio de la decadencia de la organización.

Pero esta decadencia no significa, necesariamente, la muerte de la misma. Compartimos con Katz y Hahn (1977) y Weinert (1982) la idea de que las organizaciones son relativamente perdurables, que tienen una base de continuidad y que, en la mayoría de los casos, tienen un espíritu de futuro, aunque la mayoría de ellas fracasen tempranamente. Así pues, tras las dificultades que en un momento dado tenga una organización en concreto, puede volver a iniciar otro ciclo reorganizativo que le permita nuevos días de gloria, si su estrategia es acertada.

Hemos de tener en cuenta que la empresa o institución no está sola, sino que está inmersa en un sistema abierto de intercambios. Cabe precisar, que un *sistema* es un conjunto compuesto de diferentes partes que se interrelacionan y se hallan dispuestas entre ellas de tal forma que producen un todo unificado. Por ello, la característica fundamental de los sistemas es la relación de las partes que lo conforman.

Tanto la empresa como la institución se componen de divisiones o departamentos individualizados entre sí, con funciones y actividades específicas. La unidad entre las

partes viene configurada por una determinada cultura organizacional, por una misma identidad corporativa o institucional, por unos servicios corporativos comunes y por unas metas a compartir.

Toda organización funciona, básicamente, como un sistema abierto, con una influencia ambiental y social evidente, siendo la comunicación el catalizador de sus relaciones.

### **Nuevo rol de las empresas en la sociedad.**

Se ha ido produciendo un cambio en el rol de las empresas en la sociedad, cuyas causas, a mi entender, están en lo siguiente:

- La globalización de los mercados.
- Los desafíos sociales y ambientales a escala global (cambio climático, enfermedades).
- La menguante capacidad de los gobiernos para afrontar en solitario estos temas.
- Incremento de actividad e influencia de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Como consecuencia de todo ello se ha disparado la complejidad y complicado los escenarios en los que operan las organizaciones, entre ellas las empresas. En este contexto, el éxito de las organizaciones depende cada vez más:

- Del sistema de relaciones.
- De la capacidad y posibilidades de compartir información.
- Del trabajo conjunto en forma de alianzas.

El resultado es que se ha incrementado de forma exponencial el rol de las empresas en lo económico, lo social y lo ambiental. Una de las consecuencias es que los individuos y los miembros de los distintos grupos sociales o de interés exigen estar más informados, ser

consultados y participar en las decisiones corporativas que les afectan, imponiéndose para ello el diálogo, el compromiso y las alianzas.

### **Dimensión humana de la organización.**

La mayoría de los conflictos que surgen en las instituciones o en las empresas son debidos a la falta de comunicación entre los diferentes niveles y su relación tanto profesional como humana. Tradicionalmente se ha considerado la comunicación interna como el sistema mediante el cual la dirección política o empresarial puede transmitir sus mensajes a los ciudadanos o funcionarios.

Este sistema unidireccional, de arriba hacia abajo, es el único establecido en la mayor parte de las organizaciones. Pero, esto no es comunicación interna. En ningún caso podría entenderse que este tipo de monólogo pudiera motivar a unos funcionarios, voluntarios o empleados que no han tenido la oportunidad de expresar su opinión, sus inquietudes, sus dudas y problemas o que no conocen en qué se ocupa el colega de al lado. La organización se articula, se cohesionan, se hace más humana y mantiene mejor la paz social si establece y mantiene unos canales de comunicación abiertos en todos los sentidos, de tal forma que la estrategia interna sea la propia comunicación, como sugiere la Nueva Teoría Estratégica.

### **El diálogo con los grupos de interés, el compromiso y la consecución de alianzas.**

El fundamento del diálogo con los interlocutores o grupos de interés se encuentra en el hecho de que este mundo interconectado en el que vivimos es de todos y las consecuencias de muchas de nuestras acciones individuales y colectivas no afectan sólo a nuestra propia organización, sino que también inciden sobre los demás, de forma directa o indirectamente, dependiendo del grado de cercanía y de relación.

Esta es la razón por la que es preciso tener en cuenta que toda persona individual o entidad que esté relacionada o afectada por las actividades de una empresa o institución, tiene el derecho de ser informada y ser escuchada. Requisitos estos, por otra parte, para que pueda existir un diálogo, un compromiso o una alianza de intereses que hagan posible el progreso y la paz social.

Lo anterior nos lleva al convencimiento de que la existencia y la sustentabilidad de todo negocio u organización en su conjunto, está basada en el compromiso con los grupos de interés y con la sociedad en general. Y es que, en esencia y desde el punto de vista de la gestión empresarial, podemos decir que nuestro negocio es la gente, las relaciones y la comunicación con la gente, más que los productos o servicios que son meros vehículos catalizadores de las relaciones materiales del negocio.

Por otra parte, el diálogo con los grupos de interés está implícito en la propia esencia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cuando en la primera definición que de ella dio la Unión Europea en el 2001 (modificada posteriormente) la define como: “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus *stakeholders* o grupos de interés” (Libro Verde, p. 7).

Llegados a este punto, dado lo extendido de su utilización, se hace necesaria una referencia a las denominaciones anglosajonas de *stakeholder* y *multistakeholder*. La primera aparece por primera vez en la obra de Freeman (1984) titulada *Strategic Management: A Stakeholder Approach* para referirse a las partes interesadas, es decir, a todos aquellos, persona o entidad, que pueden afectar o ser afectados por las operaciones de una empresa u organización y sus consecuencias, tales como los accionistas, empleados, sindicatos, clientes, administraciones públicas, medios de comunicación, asociaciones, etc.

Consecuentemente, estos individuos o grupos interesados deben contemplarse como una parte fundamental del negocio a la hora de la planificación estratégica. Por supuesto, esta definición de *stakeholders* que venimos tratando no incluye a todos aquellos que simplemente tienen una opinión sobre la empresa u organización. Las organizaciones pueden tener varios tipos de *stakeholders* según el nivel de involucración o compromiso y a veces con interés contrapuestos. En cualquier caso, es preciso distinguir entre aquellos que habitualmente se relacionan con la organización en cuestión y que puedan afectar o condicionar sus acciones, los *stakeholders*, y aquellos otros que puntualmente y en determinados asuntos o circunstancias, se convierten en objetivos prioritarios para la entidad y que sí entrarían dentro del concepto más amplio de *públicos*.

De las varias traducciones que del término *stakeholder* se han hecho al español la más extendida es la de *grupos de interés*. Pero la semántica del vocablo no es unívoca ni unívoca, más bien al contrario, la palabra *stakeholder* es variopinta y de ella existen más de una veintena de definiciones variadas. Nosotros aquí utilizaremos *grupos de interés*, pero también *grupos interesados*, *partes interesadas* o la que más nos gusta, especialmente en el terreno de las administraciones públicas, que es la de *interlocutores*.

Por lo que se refiere al concepto de *multistakeholders*, este viene a referirse a un punto, ocasión o acción en la que intervienen varios *stakeholder*, aunque para lo que más se utiliza es para referirse a una determinada forma de gestión de una entidad en la que además de los promotores o propietarios participan también en los órganos de gobierno, con voz y voto, todos aquellos grupos de interés afectados directa o indirectamente por la actividad de la organización: consumidores, usuarios, clientes, proveedores, etc. Y, siendo así, estaríamos hablando de la empresa *multistakeholder*.



El campo natural de aplicación de este tipo de entidad es en la empresa de carácter social, a la cual se la presupone no como una unidad de producción, sino como un mecanismo de coordinación del que disponen y utilizan diferentes *stakeholders*. Ahora bien, la empresa *multistakeholder* exige una distribución equitativa de los beneficios entre los diferentes *stakeholders* de la organización. Aunque, más importante que los beneficios monetarios y cómo se distribuyen, es entender los beneficios como mejoras que obtiene cada uno de los *stakeholders* de la organización.

Una vez tratados y aclarados los conceptos anglosajones, utilizaremos los equivalentes en español para acercarnos a lo que conocemos como el *diálogo con los grupos de interés* y que es el principal motivo de este apartado y de este trabajo para la cohesión y la articulación social.

El Diccionario LID de Responsabilidad y Sostenibilidad (Aguadero et al, 2011) dice que “en el contexto de la responsabilidad y la transparencia, el diálogo con los grupos de interés es de vital importancia para la sustentabilidad” (p. 194). Aún, cuando los aspectos relacionados con la sostenibilidad sean globales, existen prioridades regionales, locales y propias de cada organización que es necesario integrarlas en el diálogo con los grupos de interés si queremos contar con su compromiso y colaboración.

No existe un método o mecanismo único que garantice el diálogo, pero un buen conocimiento mutuo y la capacidad de dialogar las cuestiones esenciales es el primer paso de una empresa para integrar con éxito su estrategia de desarrollo sostenible

Desde la teoría de la gestión basada en los grupos de interés, el diálogo, el compromiso, la consecución de alianzas con aquellos, la articulación y la cohesión social, más que fijarse en la ganancia propia o en el ganar-ganar, hemos de basarnos en el que “ganen todos”, en

el “crecer juntos”, en el “crecer unidos”. Buscar el beneficio de todos ha de ser el denominador común de las acciones de la organización.

El diálogo con los interlocutores o grupos de interés es uno de los aspectos críticos en todo modelo de gestión de RSC. Es preciso conocer cuáles son los intereses reales y las expectativas de los grupos de interés de la empresa o institución, por medio de los mecanismos de la escucha activa, consultas, estudios, encuestas, grupos focales u otros.

Teniendo en cuenta y aplicando esta metodología a todos los proyectos que se pretendan poner en marcha conseguiremos, por una parte, que los grupos de interés, es decir, los empleados, clientes, proveedores, accionistas, ciudadanos, etc., puedan implicarse y contribuir al desarrollo de los proyectos y la consecución de objetivo, y por otra parte, asegurarnos de que los proyectos y acciones que pongamos en marcha se corresponden con las expectativas e intereses de los grupos interesados, generando valor percibido y reconocido por aquellos, contribuyendo así a la consecución de compromisos y alianzas de colaboración con los grupos de interés, la mejor forma de hacer evidente la cohesión y articulación social.

El establecer una estrategia de comunicación y buenas relaciones con los grupos de interés, alineada con los objetivos de la entidad, conlleva un enfoque, una acción eficaz y un valor añadido, por cuanto supone:

- Favorecer una mayor satisfacción de los clientes, consumidores o usuarios de los productos o servicios que ofrece la organización.
- Promover y desarrollar la confianza entre la entidad y sus grupos de interés.
- Asegurar una mejor gestión de la reputación, disminuyendo así el llamado riesgo reputacional.
- Facilitar que las empresas e instituciones se beneficien de las ideas apor-

tadas por los interlocutores o partes interesadas.

- Para la empresa significa también el entender mejor el complicado mundo de los negocios y establecer nuevas estrategias más acordes para crecer juntos.
- Favorece la identificación y el desarrollo de nuevos mercados o servicios.
- Ayudar a identificar las áreas de mejora en los procesos, productos y servicios.
- Concienciar a los interlocutores de la importancia de su colaboración y participación para la consecución de objetivos.
- Influenciar en el entorno y los grupos de interés a través de la toma de decisiones consensuadas y con compromisos adquiridos.
- Contribuir a un desarrollo sostenible y socialmente más equitativo.
- Aprovechar recursos y sinergias para alcanzar objetivos compartidos, inalcanzables de otro modo.
- Hacer realidad el derecho de todo ciudadano a ser informado y escuchado.

Pero antes de proseguir, centremos por unos momentos nuestra atención en el concepto anglosajón de *engagement* tan utilizado por algunas entidades y especialistas.

Tal y como se concibe en este trabajo, para que una empresa o entidad sea socialmente responsable no es suficiente con que informe de hechos puntuales y publique informes o memorias con la triple cuenta de resultados. Ni siquiera siendo transparentes en toda su actividad es suficiente, aun cuando todo ello sea condición *sine qua non*. La RSC es una nueva concepción de empresa, basada en la ética y en el comportamiento íntegro, que requiere de nuevas formas de gestión y entre ellas está la cohesión, la articulación, la involucración y la integración de los diferentes grupos interesados o interlocutores, para una mejor consecución de

objetivos que beneficien a todos, y a esto, que en el lenguaje latino llamamos *compromiso*, los anglosajones le llaman *engagement*. Así pues, lo que el *engagement* significa para la empresa, sin perjuicio de otras acepciones del lenguaje, es un compromiso de aquella con sus grupos de interés y viceversa.

Este compromiso no es para algo puntual, sino que se entiende como un proceso continuo y transversal que se pone de manifiesto en dos vectores: una comunicación total y transparente, con un diálogo integral y sistémico generalizado entre la empresa y las partes interesadas, para todas las áreas y acciones corporativa; y una colaboración de amplio espectro que favorece la participación de los grupos de interés y la interacción entre éstos y la empresa o institución.

¿Quiénes son esos interlocutores o grupos de interés con quienes debemos mantener un diálogo fluido? No existe una regla general de quiénes son los más apropiados, pero sí hay una serie de ellos que son comunes a muchas empresas o entidades. Cada empresa o institución tiene que hacer un ejercicio investigador para identificar cuáles son sus interlocutores o grupos de interés y una vez identificados jerarquizarlos y dar prioridades.

Por lo general, debemos mantener un diálogo con los clientes, consumidores o usuarios, dependiendo del sector, empleados o funcionarios, proveedores, medios de comunicación, administraciones públicas, organizaciones no lucrativas, comunidad local, público en general o la sociedad en su conjunto. Para las empresas también hay que tener en cuenta a los accionistas o propietarios y a la competencia. Para las relaciones y las acciones de comunicación estratégica, estos públicos los podemos agrupar en cuatro entornos relacionados con:

- Entorno de trabajo.
- Entorno de mercado.
- Entorno ciudadano o comunidad.
- Entorno del medio ambiente.



Evidentemente, estos grupos tendrán más o menos importancia y se podrán subdividir o aparecer nuevos públicos en función de qué nos interese más o de dónde queramos centrarnos a la hora de comunicar y dar a conocer nuestra RSC. Si la empresa quiere centrarse en la *ética e integridad* como forma prioritaria de estar en los mercados, tendrá que orientar su comunicación y hacérselo saber, prioritariamente a grupos de interés tales como los empleados, clientes, consumidores o usuarios, proveedores, colaboradores, inversionistas, organizaciones de consumidores, empresariales o sin ánimo de lucro.

Si la empresa quiere posicionarse como un referente en la *comunidad*, tendrá que fijarse en grupos como los empleados, instituciones locales, asociaciones de todo tipo, centros educativos, centros de salud, centros de mayores u organizaciones sin ánimo de lucro más acordes, a los que transmitir su compromiso con la comunidad, con ellos como parte interesada.

Pero si la empresa o institución quieren mostrar su preocupación por la mejora de las condiciones en el *entorno de trabajo* y transmitir la idea de ser un buen empleador, entonces serán sus principales grupos de interés, para fortalecer el diálogo, públicos como los empleados y sus representantes: los sindicatos, las administraciones públicas, los aspirantes a un puesto de trabajo, la comunidad, las organizaciones pro derechos humanos.

Mas, si la organización quiere mostrar el compromiso y las acciones que lleva a cabo para la *preservación del medio ambiente*, tomará como punto de referencia para sus relaciones a los empleados, administraciones públicas, colaboradores externos, clientes y consumidores, socios, comunidad, asociaciones sectoriales, ecologistas y otras organizaciones sin ánimo de lucro. Un ejemplo: el Grupo Obrascón Huarte Lain- OHL., (s.f.) ve claramente la necesidad de mantener un intenso diálogo con los grupos de interés, cuando manifiesta que

OHL necesita comprender la realidad que la rodea, por lo

que el diálogo con los grupos de interés constituye una pieza imprescindible de la política de RSC del Grupo... se esfuerza por establecer con ellos relaciones transparentes, claras y cercanas, trabajando por generar confianza y conocer las demandas y necesidades sociales, de modo que pueda anticiparse a los riesgos y oportunidades que surgen en el entorno del Grupo (párr. 8).

Como ya apuntábamos, podríamos concluir que los llamados *grupos de interés* son personas o entidades que teniendo algún tipo de interés en las operaciones de la empresa o institución, le brindan su apoyo, a la vez que aquella es responsable de sus actos ante ellos. Son grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales, por lo que es preciso mantener un diálogo constante y fluido con ellos en aras de la buena marcha de la organización, de su sustentabilidad y de la paz social en la misma.

### **¿Qué quieren oír los grupos de interés?**

Si sumamos los requerimientos de todos los grupos de interés desde el punto de vista comunicativo podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que las partes interesadas quieren oír de todo aquello que, de la empresa o institución, les incumba o que esté relacionado con sus intereses. Por el contrario, y hasta no hace mucho, la mayoría de las empresas sólo daban a conocer aquello que les obligaba el cumplimiento de la ley, cuyos datos están muy ligados a los aspectos financieros.

Afortunadamente, para todos, las cosas han ido cambiando y la publicación de la memoria anual con la triple cuenta de resultados (económicos, sociales y medioambientales) ha significado un paso importante tanto para los grupos de interés que se sienten mejor informados como para la empresa o institución mejorando su hacer, su marca y reputación

corporativa o institucional. Pero la publicación de este tipo de memorias resulta insuficiente para colmar las legítimas aspiraciones de los grupos de interés, desde el punto de vista comunicativo, y para el aprovechamiento, por parte de la empresa, de la creatividad y las aportaciones de los interlocutores.

Los grupos de interés quieren oír de boca de la empresa y hablarle a la misma sobre aspectos que, en términos generales, tengan que ver con: la misión, visión y valores, metas y objetivos de la organización; fusiones o amputaciones significativas; procesos de reorganización; riesgos financieros y no financieros; cambios en la estrategia corporativa; cambios en la imagen e identidad corporativa; posibles conflictos laborales de alto coste; desarrollo organizacional; sistemas de control y auditoría; respeto, preservación y cuidado del medio ambiente; buenas relaciones con la comunidad en donde opera; atención a la seguridad e higiene laboral; preocupación por la calidad de vida, entre otras. Pero mejor analicemos por separado alguno de esos aspectos según cada contexto, interlocutores o grupo de interés.

### **Entorno de trabajo.**

La información a compartir relacionada con el lugar de trabajo afecta fundamentalmente al propio personal y debe fluir por los canales de la comunicación interna de la organización, teniendo en cuenta los diferentes públicos internos, funciones y responsabilidades, pero siendo generosos y conscientes de que son ellos, los empleados o funcionarios, quienes lograrán los objetivos de la empresa, por tanto, le concierne todo y hay que hablar de todo con ellos. A saber:

#### ***Planes y operaciones de la empresa o institución.***

En el terreno de los planes y operaciones de la entidad hay espacio para hablar con los interlocutores sobre fusiones o compra de otras

empresas; amputaciones de la organización, venta o cierre de negocios; reorganización; investigación y desarrollo; ventas y beneficios; nuevas operaciones de fabricación; nuevas oficinas de ventas; progreso de ventas sobre previsiones; actividades de grupos específicos de productos; actividades de los departamentos; programas corporativos de mejora; publicidad corporativa; características de departamentos específicos; programas de comercialización;...

#### ***Ambiente de trabajo.***

En cuanto al clima laboral o ambiente de trabajo, se puede y se debe hablar sobre servicio de ayudas a empleados; salarios; formación y desarrollo personal; expansión y reorganización, programas de beneficios a empleados; políticas de personal; promociones; evaluación; seguridad; higiene y salud; procedimientos de emergencia; servicios médicos; oportunidades de trabajo, creación de empleo; mejora de las condiciones de trabajo; igualdad de oportunidades; diversidad; conciliación de la vida familiar y personal;...

#### ***En relación con la comunidad.***

Aun cuando no sea por un interés directo el comportamiento de la empresa o institución con la comunidad en la que está inmersa, siempre es de interés para los empleados. Así, les gustará que les hablen de las contribuciones económicas que su empresa hace en forma de impuestos, masa salarial, exportaciones; el apoyo a programas del gobierno; ahorro de energía; protección del medio ambiente; respeto y protección al consumidor; donativos; colaboración con las ONG, voluntariado corporativo;...

#### ***Noticias relacionadas con los empleados.***

Aquellas noticias en la cuales alguno o varios de los empleados son los protagonistas como trabajos originales e interesantes; aficiones de empleados; actividades del empleado en

la comunidad; logros; promociones; premios y reconocimientos; características o peculiaridades de algún grupo; viajes;...

### ***Otros tópicos a considerar.***

Existe, además, toda un abanico de tópicos que independientemente de su variedad pueden resultar de interés para los empleados como es la formación en aspectos económicos; la satisfacción en el trabajo; el consumismo; la historia y datos de la empresa; ética en los negocios; conducta personal; creatividad e innovación.

### **Mercado y servicios al ciudadano.**

Las acciones de comunicación y la información destinadas al exterior, es decir, al mercado o a los servicios prestados al ciudadano, deben poner de manifiesto, sobre todo, el cuánto y el cómo la empresa o institución en cuestión ha interiorizado e incorporado en su cultura, en su manera de hacer las cosas, en las buenas prácticas de la RSC. Esta es una de las primeras cosas que quieren oír y ver grupos de interés tales como clientes, consumidores, usuarios, medios de comunicación, administraciones públicas, proveedores, accionista o inversores futuros.

Pero, estos mismos grupos de interés también quieren oírle hablar a la empresa o institución sobre satisfacción y fidelidad de los clientes; sobre innovaciones; sobre el ciclo de vida de los productos o servicios; calidad de los mismos; seguridad de uso o consumo; el servicio posventa; información al usuario; etiquetado claro y suficiente en el envasado.

De igual forma, quieren oír hablar sobre el precio justo; los derechos de los consumidores y usuarios; la sensibilización del consumidor. Además, quieren saber sobre los criterios para la selección de proveedores y sobre las condiciones de trabajo con las cuales se han producido los productos, especialmente si provienen de países en vías de desarrollo.

### **Comunidad y ciudadanía.**

Los oídos de los grupos de interés están prestos a escuchar y compartir información en relación con la comunidad y con el carácter de ciudadanía de la empresa o institución. Son de gran interés para ellos los temas relacionados con el voluntariado en cualquiera de sus manifestaciones e independientemente del personal que lo lleve a cabo, ya sean los directores, jefes, empleados o jubilados de la entidad en cuestión.

De igual forma, son un motivo importante de comunicación en relación con la comunidad y la ciudadanía toda acción empresarial o institucional que tenga que ver con la integración social, como es la integración o apoyo a los discapacitados, la atención a la diversidad cultural y étnica, apoyo a la infancia, a los mayores, a entidades de beneficencia o de asistencia sanitaria.

También lo son los temas relacionados con la educación y el desarrollo tanto personal como profesional, y por ahí nos encontramos el poder hablar e informar sobre las acciones llevadas a cabo en todo lo que significa educación, cultura o deportes.

Pero, también podemos encontrar otras áreas de actividad de la empresa o institución que aun no teniendo un público o sector destinatario tan específico como los comentados anteriormente, son igualmente de interés para los interlocutores como es todo lo que se haga para mejorar la calidad de vida de las personas, los inventos o la innovación, así como la seguridad del ciudadano.

### **Preservación del medio ambiente.**

Una de las áreas de información más sensibles es la del medio ambiente y como tal se encuentra muy valorada por los grupos de interés, prestando por ello una alta atención a temas relacionados con el ahorro de energía, ahorro

del consumo de agua, reducción de vertidos, reducción o eliminación de contaminantes sólidos, químicos o volátiles, reducción o eliminación del uso de sustancias tóxicas de cualquier tipo, concepción y diseño de productos amigables con el medio ambiente, atención al ciclo de vida de los productos, conservación del agua y de la biosfera.

Antes de terminar este apartado hemos de concluir y observar que, tanto la buena disposición de la empresa o institución como la identificación de los temas de interés y diálogo en los que están interesados y quieren oír hablar de ellos, los interlocutores son condición *sine qua non*, pero no cubren la totalidad de las aspiraciones de los grupos de interés. La eficacia comunicativa de la RSC alcanza su máxima cuota y satisfacción en las partes interesadas cuando, de forma consensuada, se selecciona un conjunto de temas, iniciativas o problemas de interés común tanto para la empresa o institución como para sus grupos de interés y se plasman en una agenda pública, para abordarlos con objetivos comunes, desde el planteamiento de que la resolución signifique un ganar todos, un beneficio para todos. Así, la comunicación aplicada hace que la RSC amplíe sus horizontes, manteniendo una relación de alta intensidad, confianza y lealtad con sus públicos de interés.

Comunicación Social Integrada: cómo se implanta una estrategia de comunicación que favorezca la cohesión, la articulación y la paz social

La Comunicación Social Integrada emanada de un buen ejercicio de aplicación interna en las organizaciones y que tiene su incidencia en la cultura organizacional, en las estrategias, en las actitudes individuales, en las acciones, en los procesos y en las funciones. Obteniendo como resultado servicios o productos de calidad que satisfacen las necesidades de los ciudadanos o consumidores, resolviendo sus problemas y quienes, con una

retroalimentación comunicativa, dan cohesión y articulan la paz social.

Ahora bien, ¿cómo se implanta una estrategia de comunicación que favorezca la cohesión, la articulación y la paz social? Siendo el funcionario, el voluntario, o el empleado el punto sobre el que queremos enfocar la acción comunicativa, parece imprescindible conocer *qué quiere, qué quiere conocer y cómo informarle*, es decir, cuáles son sus necesidades, sus fuentes actuales de información y cuáles serían sus preferidas; *cuándo* someter los problemas y dudas a consulta; y *dónde* compartir. La única forma de tener respuesta fidedigna a estas preguntas es con la investigación social, preguntándoles a ellos y sobre las respuestas establecer una comunicación estratégica *ad hoc*.

## Referencias

- Aguadero, F. (1996). La Comunicación como efecto motivador para la Calidad. *Estudios Empresariales*, 91.
- Aguadero, F. (2003). *La Sociedad de la Información. Vivir en el siglo XXI*. Madrid: Acento Editorial.
- Aguadero, F., Sureda, M., Mullerat, R., Moneva, J., Fernández, J., Monseñe, J., & Corredera, J. (2011). *Diccionario LID. Responsabilidad y Sostenibilidad*. Madrid: LID Editorial.
- Aguadero, F. (2013). *Relaciones Públicas y Comunicación: Un enfoque Estratégico*. México: LID Editorial.
- Comisión de las Comunidades Europeas [C. E]. 2001. *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (documento COM(2001) 366 final). Bruselas.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

- Grupo Obrascón Huarte Lain, S.A. -[OHL]. (s.f.). *Comunicación y diálogo con los grupos de interés*. Recuperado de <http://www.ohl.es/>
- Karz, D., & Hahn, R. (1977). *The Social psychology of organization*. New York: Willey.
- Pardo, P. (2015). "Un país contra sí mismo". *El País*.
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la Estrategia*. Buenos Aires: La Cirugía Ediciones.
- Touraine, A. (1994). *Crítica a la modernidad*. México: FCE.
- Villoria, M., & Wences, M. (2010). *Cultura de la legalidad. Instituciones, procesos y estructuras*, Madrid: Catarata.
- Weinert, B. (1982). *Manual de Psicología de la organización*. Barcelona: Herder.

