

LA EMPRESA HOY

Agente de cultura y civilización

Carlos Sánchez Olea

Vicepresidente de DIRCOM. Asociación de Directivos de Comunicación y Presidente de ATENEA Comunicación

Atenea Comunicación. C/ Santander 3, 2ª, 28003 Madrid (España) - Tlfn: (+34)915989820 - Email: csolea@ateneacm.es

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hoy es, mucho más que atender las expectativas, valores y demandas de los Grupos de Interés (GI) para obtener un beneficio que pueda ser legitimado; **integra a la empresa como agente de cultura y civilización**, “que conforma el conocimiento, permite desarrollar al individuo su juicio crítico, los modos de vida, costumbres y grado de desarrollo científico e industrial de una sociedad”, proporciona a las personas su desarrollo humano, incorpora cada vez a más gente al progreso y asume el presente para que pueda haber una posibilidad de futuro. Esta nueva posición de la empresa en la sociedad, tiene consecuencias en la forma de convencer e intervenir en el proceso de decisión de los GI, que afectan a la gestión, y determinan la necesidad de un modelo que relacione los activos tangibles e intangibles con las partes interesadas, para conocer los efectos e implicaciones de los unos en los otros, al realizar un cambio en cualesquiera de ellos.

Palabras clave

Gestión del convencimiento[®],
posicionamiento público[®],
empresa conveniente[®], *discriminar*¹

Key Words

Persuasion Management[®],
public positioning[®],
convenient company[®], *discriminate*²

Abstract

At present, Corporate Social Responsibility (CSR) is much more than meeting the expectations, values and requirements of Stakeholders in order to provide greater legitimacy to the acquisition of profit; it involves the **company as an agent of culture and civilization**, “which generates knowledge, allowing individuals to acquire critical judgment, lifestyles, customs and the level of scientific and industrial development of society”, providing people with human development, incorporating more and more of them into a trend of progress and assuming the present in order for there to exist a possibility of a future.

This new position for business in society has consequences on how to convince and influence the decision-making process of Stakeholders, who affect management, giving rise to the need for a model that relates tangible and intangibles assets with the interested parties, to find out the effects and implications they have on each other, when a change occurs in any of them.

Introducción

El cambio de paradigma que la Responsabilidad Social Empresarial introduce en la empresa, implica un modelo de gestión que tenga en cuenta: el sector de actividad, modo de gestión, los objetivos de actuación transaccional, la responsabilidad asumida, los Grupos de Interés objeto de atención de la empresa, los riesgos que tramita, la gestión relacional e integrada de activos tangibles, intangibles y partes interesadas y la Gestión del Convencimiento.

Para que hoy se realice una venta, ha de haber previamente una transacción emo-

cional, que antes no existía, entre proveedora y comprador. Para que una empresa pueda vender ha de gestionar su elección, ya no por su propuesta comercial sino, por sus actitudes cívicas. Sin embargo, la existencia de conductas coherentes y extendidas en una organización, tampoco garantiza la elección de la compañía. Es necesario el “envoltorio” de los valores formales, su comunicación y Posicionamiento Público, para que la percepción deseada sea reconocida unánimemente.

Objetivos

- Conocer las consecuencias, por el cambio de paradigma, que introduce la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de la empresa
- Proporcionar una metodología, “Gestión del Convencimiento”, para gestionar el valor reconocido de una empresa.
- Advertir de la necesidad del modelo “Empresa Conveniente” para la gestión relacional e integrada de los activos tangibles, intangibles y partes interesadas.
- Conocer cómo intervenir en el proceso de decisión de los Grupos de Interés para conseguir una respuesta pretendida por la empresa.
- Conocer qué es el Posicionamiento Público y justificar su necesidad para trasladar a los Grupos de Interés las conductas de una empresa.
- Determinar qué elementos intervienen en la Gestión del Convencimiento de los Grupos de Interés de una empresa.

Metodología

El hecho diferencial en la gestión de las empresas hoy, es que compiten en conductas para ser elegidas/legitimadas por las partes interesadas, y es necesario un modelo, Empresa Conveniente, y sistema específico, que integre todos los elementos que intervienen en la gestión del valor reconocido de la empresa, tales como: Instauración de conductas (RSE); Consistencia del modelo de gestión; Coherencia de sus

actuaciones (operativas, comerciales y públicas); Conocimiento de los GI (percepción, comunicación...); Reconocimiento de los GI (reputación, imagen y marca); Acreditación (verificación, reporting...); Atribución precisa de las conductas a una sola empresa (Posicionamiento Público); Persuasión activa (Gestión del Convencimiento); Vinculación (emoción, tradiciones, personalización, proximidad...)

1. Evolución de la gestión de la empresa por el cambio de paradigma, que las conductas introducen en las organizaciones

El universo de una empresa se ha expandido significativamente más allá de los confines de la rentabilidad, la competencia, el consumidor y el accionista. Los trabajadores, socios comerciales, inversores, instituciones, medios de comunicación, sindicatos, asociaciones de consumidores, ONGs, sociedad... reclaman unas conductas de actuación empresarial, a veces contrapuestas, que transforman el concepto de empresa y hacen más compleja su gestión. Surge así, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para atender a las expectativas, valores y demandas de los Grupos de Interés (GI) de la empresa, y convertirse en

un elemento de competencia entre las empresas de un mismo sector de actividad.

La RSE no exime ni sustituye a las actuaciones clásicas de la empresa para la maximización del beneficio económico, incorpora nuevos elementos de gestión para poder conseguirlo. Por decirlo en un lenguaje más plástico, la RSE añade otra capa a la gestión de la empresa que se entremezcla y modifica a las que ya existen. Ya que si no los modificara sería mera estética y si los sustituyera sería pura retórica.

No está claro en base a qué mezcla de actitudes y valores (económicos, medioambientales, sociales e incluso intangibles) de las empresas los GI toman sus decisiones

para comprar, invertir o trabajar en una de ellas y no en otras. Pero es evidente, que existe una oportunidad competitiva para las empresas que mejor elijan sus conductas de desempeño de actividad y a la vez, mejor gestionen el convencimiento de sus públicos en todos los ámbitos de actuación (operativo, comercial y público). El ámbito público aparece como un nuevo espacio de gestión que interesa o afecta a la empresa porque en él se dirime su elección o rechazo. El contorno o perímetro que delimita su existencia está formado por todos aquellos elementos que trasladan, atribuyen, acreditan, determinan..., las cualidades de una empresa tales como Expectativas, Percepción, Reputación y Posicionamiento Público.

Si convenimos que la RSE es condición necesaria, aunque no suficiente, para la creación de beneficios (corporativos) percibidos por todos los GI y por tanto, para la sostenibilidad de la empresa, es evidente que la implantación de este tipo de gestión no es una opción de la empresa, es una necesidad. De lo anterior se deduce que es innecesaria una reglamentación externa a la del propio mercado para su implantación y generalización en el mundo empresarial.

La coexistencia, en la actualidad, de diferentes modelos de gestión de empresa (económicamente responsable, medioambientalmente responsable, corporativamente responsable y empresa conveniente), ha propiciado cierta confusión en los conceptos e instrumentos relacionados con la

RSE, y una dificultad evidente de conectarlos con los objetivos del negocio en cada sector de actividad.

La Gestión del Convencimiento, en la empresa corporativamente responsable adquiere, en estos momentos, una relevancia capital para la captar la atención, adecuar los contenidos, legitimar las decisiones, hacer evidentes los beneficios para todos y trasladar las conductas de la empresa en sus diferentes ámbitos de actuación, y en los distintos medios de comunicación a los diversos GI.

1.1. De la venta a la compra

El intercambio entre la empresa y el comprador se ha llevado a cabo en diversas circunstancias y por diferentes motivos. En el pasado la posibilidad de elección estaba restringida, porque sólo existía una empresa que ofreciera el producto o servicio necesitados. La distancia era insalvable y los medios de transporte escasos, el consumidor desconocía otras alternativas para realizar la compra más allá del horizonte de su barrio, población, provincia, región o país. El éxito de una empresa era fruto de su propia oferta, al carecer los individuos de opciones para comprar y poder elegir otro producto, otro comercio, otro fontanero...

Con la llegada de los medios de comunicación de masas, sobre todo la televisión, la información comercial, condición necesaria para la venta masiva, comenzaba a llegar a sus destinatarios. La falta de transparencia

en la gestión de las empresas y la inexistencia de una competencia real, permitían amplios márgenes para el beneficio y una diferenciación de la oferta de un producto por marca, precio, calidad, red comercial. Éste fue el comienzo de una época, la del marketing, que ha impregnado durante varias décadas todo el ambiente: el de la ciudad, los medios de comunicación y la vida en general. Era un tiempo en el que existían grandes espacios para el posicionamiento comercial de las empresas. Las barreras de entrada impuestas por la tecnología, la intensidad de capital, el acceso a los medios de comunicación o el desconocimiento de las nuevas técnicas para vender, por las entonces estructuras nucleares del comercio y la industria, permitieron el nacimiento y desarrollo de grandes marcas emblemáticas: Coca Cola, Ford, G.E., Nestlé... que supieron aprovechar, eficazmente, esas oportunidades. Las empresas actuaban indiferentes a las consecuencias que sus procesos de producción e instalaciones ocasionaban en el entorno medioambiental, urbano y social.

Si pasamos de la perspectiva de la oferta a preguntarnos por qué compraba la gente, vemos que la motivación primaria de toda compra, la necesidad, era tamizada sucesivamente por la posibilidad para elegir, el precio, el conocimiento de lo existente en el mercado... Existen ejemplos recientes de servicios en sectores carentes de alternativas para la elección, como era el caso de la telefonía fija, el suministro eléctrico y el

gas. Reductos de otras épocas, donde carencias de todo tipo, añadían a la transacción producto-dinero, un sobreprecio de agradecimiento, hoy de rechazo, que el comprador rendía al único suministrador por el mero hecho de serlo.

La globalización de los mercados, la accesibilidad de los competidores a las mismas tecnologías, la información externa a la propia empresa y la instantaneidad para su conocimiento, la eliminación de barreras para entrar en un negocio, el conocimiento de las consecuencias que los procesos tienen sobre las personas y el medio ambiente, la vertebración en la sociedad de organizaciones que defienden distintos valores, con capacidad de presión sobre los gobiernos y empresas la proliferación de “mass media”, el agotamiento de la publicidad, la generalización del uso de automóvil particular como medio de transporte, la informática en el hogar, Internet, etc., están abriendo el mercado a nuevos productos y aumentando la capacidad de elección de los consumidores. La transformación de tener que comprar lo existente, a poder elegir lo conveniente, modifica la forma de competir de las empresas. La oferta empresarial ha de tener en cuenta las características del producto para vender y las conductas que los GI demandan a la empresa para comprar.

Al ser equiparables los productos, precios, campañas de publicidad y comunicación, y abierta la competencia al continente por la Unión Europea y al mundo por Internet,

las alternativas para la compra terminan siendo casi infinitas. La elección de proveedor se convierte para el consumidor en mucho más que una transacción. Deviene en el ejercicio democrático de optar, eligiendo, de entre las alternativas existentes para comprar, la que se alinea con los valores que profesa. La empresa adquiere una nueva dimensión de conveniencia o inconveniencia social, que ya no es sólo económica. Del pensamiento único del beneficio de la empresa se pasa a la interpretación plural que hacen los GI, mediante su decisión de elección, según las formas empleadas y los medios utilizados para conseguirlo. La empresa hoy ya no se legitima por su rentabilidad si es a costa de la contaminación producida por sus procesos, ni por el buen precio de sus productos si es a costa de la explotación laboral de sus trabajadores, ni por la creación de puestos de trabajo a costa de esquilmar los bosques, ni por las inversiones realizadas en modernas técnicas de pesca que agotan los mares, ni...

En definitiva, el paso de la venta a la compra incorpora nuevos ingredientes a la gestión de la empresa, para hacer del intercambio sin compromiso producto/dinero, una transacción empresa/Grupos de Interés que vincula a ambas partes. Aparece un nuevo ámbito de intervención empresarial para la Gestión del Convencimiento, el público. El producto ya no es el medio de la empresa para dar beneficios, es la conducta el salvavidas de la rentabilidad futura. Hace tiempo que la publicidad había descu-

bierto que el buen paño ya no se vende en el arca, ahora se compra en el foro público, integrando a todos los departamentos de la organización en una visión compartida de actuaciones coordinadas que acercan la empresa a todos los GI.

¿Puede hoy una empresa actuar al margen de los valores de los GI? Evidentemente, no. Es necesaria una gestión empresarial para vender y otra para que la empresa sea elegida por los GI. La primera va dirigida al consumidor o usuario, busca la venta del producto o servicio y, en definitiva, el beneficio. Olvida, sin embargo, el nuevo contexto de los valores personales que acompañan a la elección de empresa.

1.2 De la empresa económicamente responsable a la "Empresa Conveniente"

El mercado termina equiparando las diferencias entre competidores y hace que los consumidores vean una similitud creciente en la oferta comercial que brindan los diferentes proveedores que, y ante la posibilidad de elección entre distintas empresas, las razones para comprar a uno u otro se hayan diluido en la casuística, el azar, la proximidad o la costumbre. Sin embargo, la elección de una u otra empresa puede provocarse por la distinción de las de su sector de actividad a través de las conductas de la organización respecto de valores como: la transparencia de sus procedimientos, la sostenibilidad de sus procesos, el

buen gobierno de la empresa..., en definitiva, por su RSE.

Podemos comprobar que para que se realice una transacción empresa/GI, y se repita en el tiempo, hoy no es suficiente una compañía gestionada para crear un producto y venderlo con rentabilidad. Además es necesario transmitir confianza, veracidad, proximidad, inclusión social, igualdad de oportunidades... Todo ello determina no sólo una gestión diferente, sino un concepto de empresa distinto para gestionar las dos caras, venta y compra, de una misma moneda que, aunque no admiten una visión simultánea, inevitablemente son inseparables. Por tanto, la gestión de ambas facetas responde a necesidades distintas de una misma intención: vincular a la empresa con sus GI por la calidad de la oferta y por la apreciación de sus conductas.

La evolución de la sostenibilidad ha motivado la existencia y el desarrollo de distintos modelos de gestión de la empresa a partir de:

- Los objetivos de actuación transaccional: intercambio/diferenciación (vender), intercambio/elusión (vender y evitar el rechazo de los consumidores), factibilidad (poder ser elegida por los GI) o persuasión/vinculación (provocar la elección de los GI y que ésta se repita en el tiempo).
- La responsabilidad asumida en la gestión (económica/legal, medioambiental, social o de convencer), que se tra-

duce en conductas gestionadas respecto de valores como el beneficio económico y el cumplimiento de la ley, el respeto del medio ambiente, el compromiso o la confianza.

- Los Grupos de Interés objeto de atención de la empresa.
- Los riesgos que tramita: financieros, tecnológicos, operativos, comerciales, de imagen, de confianza, competitivos...
- La forma de gestionar el convencimiento.

En consecuencia, y de acuerdo con los objetivos de actuación que establece, la responsabilidad que asume, los riesgos que administra, los GI que incluye y cómo gestiona el convencimiento, podemos identificar cuatro modos de gestión de Empresa: Económicamente Responsable (EER), Medioambientalmente Responsable (EMR), Socialmente Responsable (ESR) y “EMPRESA Conveniente” (EC). Así, en la empresa EER la Gestión del Convencimiento era legalista (¿qué dice la ley?) e instrumental (¿qué gano con ello?, ¿qué riesgos evito?). En la EMR sectorial (¿a qué ámbitos afecta?) y funcional (¿cómo lo incorporo a mis actividades?). En la ESR estratégica (¿cómo lo incorporamos a nuestro modo de gestión?) y en EC de identidad (¿qué empresa quiero ser?, ¿cuál es nuestra visión de empresa?). Salvo en el caso de la EC, la GdC siempre ha sido reactiva, sólo lo inevitable producía el cambio. Es por esa

falta de anticipación por lo que las empresas han cosechado mala prensa en la sociedad. Sólo cuando han peligrado los benefi-

cios, las empresas han evolucionado hacia nuevas formas de gestión más acordes con los valores ya instalados en la sociedad.

2. 2. De la información a las conductas: evolución en la gestión del "hacer saber" de la empresa responsable para convencer a sus Grupos de Interés

Nadie como Paul A. Samuelson ("*Economía desde el corazón*"). Las prerrogativas decrecientes del hombre de negocio) ha expuesto con tal acierto y anticipación, 1972, el por qué de la RSE: "Es evidente que en los próximos años la llamada gran empresa privada se hallará sujeta a limitaciones externas que jamás imaginaron en la Harvard Business School. No sólo el presidente de la sociedad se encontrará con que no puede seguir políticas que provoquen la contaminación de la atmósfera. Descubrirá también que centenares de formas tradicionales de toma de decisiones empresariales ya no se encuentran a su alcance. La sociedad ampliará la responsabilidad de las empresas, e intervendrá cada vez más en el modo de cumplirlas... Es interesante, por tanto, percibir fuerzas nuevas en el desarrollo de las naciones más prósperas. Se están planteando a las empresas nuevas exigencias de mayor responsabilidad social".

Si las conductas de gestión de una empresa impiden que sea elegida, por los consumi-

dores para comprar, por los profesionales para trabajar, por los accionistas para invertir, por las organizaciones sociales por su transparencia y buen gobierno, resultará imposible vender, tener los mejores trabajadores, que los inversores sean estables y evitar la desaparición de la empresa por el rechazo de los GI.

Hay distintas razones para la incorporación de las conductas a la gestión de la empresa. *Sociales*: una empresa no puede subsistir de espaldas a los valores de su entorno. *Científicas*: la emisión de CO₂ provocará daños irreparables en el planeta. *Comerciales*: la empresa venderá más por el incremento de compradores y la vinculación con sus proveedores. *Empresariales*: la gestión de la organización conlleva menos riesgos. *Económicas*: crear valor corporativo incrementa la rentabilidad de la empresa. *Competitivas*: si las ofertas son equiparadas los compradores eligen a las empresas cuyas conductas se alinean con sus valores... A mi entender, la razón de la *sostenibilidad*, permanecer en el tiempo, integra todas.

Además, proporciona una justificación que atiende a la lógica empresarial de los beneficios económicos para los accionistas, creando valor para los otros GI, lo cual es una ventaja importante a la hora de facilitar la implantación de la RC en la empresa sin sobresaltos ni oposiciones.

La RSE modifica el concepto clásico de innovación, ligado a la transformación de los procesos para aumentar la rentabilidad económica, por otro mucho más amplio: hacer que lo que es posible sea conveniente para todos los GI. En este caso, el beneficio se subordina a las conductas o, dicho de otro modo, a la sostenibilidad de la compañía, ya que una empresa rentable que no sea corporativamente responsable tiene sus días contados. Al contrario, una empresa socialmente responsable no tiene asegurada su sostenibilidad si no es económicamente rentable. Por eso es necesaria una llamada al pragmatismo en la gestión de la RSE, y un marco de regulación que impida la existencia de empresas ventajistas que se salten a la torera, con sus respectivos costes, los principios de actuación, que otras siguen.

2.1 Ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa

¿De qué es responsable una empresa? ¿De lo que ocurre sólo en el interior de sus instalaciones? ¿Cuáles son sus ámbitos de responsabilidad y ante quién debe dar razón de sus actuaciones?

Los ámbitos de RSE vienen determinados por su sostenibilidad, por la actividad que realiza la empresa, por la extensión de la misma a todos sus ámbitos de actuación y a todos los GI, y por los valores sociales vigentes. Valores que están contextualizados en el marco de los derechos humanos universales, y en las normas creadas para el desarrollo de los mismos por organizaciones (sociales, económicas, institucionales, sindicales, empresariales...) representativas de los diferentes GI y de la comunidad internacional.

La RSE, y sus diferentes manifestaciones (políticas laborales, sociales, medioambientales...), se asume al reconocer y aceptar ante ALGUIEN las consecuencias de un hecho realizado libremente. Una organización tiene responsabilidades de distinta índole (económicas, sociales, legales, medioambientales, competitivas, informativas...), con sus GI. Por todo ello, es útil establecer los ámbitos de responsabilidad de una empresa en torno a sus Grupos de Interés, acreedores de sus compromisos desde la posición que ocupa cada uno de ellos con respecto a la compañía.

La RSE ha conformado una Gestión del Convencimiento en la empresa que se caracteriza por su *compromiso* con los valores, su *extensión* a todos los ámbitos de actuación de la empresa, su *adaptación* a las necesidades de todos los Grupos de Interés, por su *formalización* en los diferentes elementos empleados y por su *idoneidad* ante la diversidad de medios existentes.

2.2 Posicionamiento Público de la empresa

Las consecuencias de la RSE son la gestión en valores y la competencia en conductas con otros proveedores, cuya manifestación externa es el Posicionamiento Público de la empresa (PPE) que, explícito o latente, atribuido o gestionado, proporciona referencias a los GI para sus decisiones de compra, inversión, legitimación, denuncia...

El Posicionamiento Público de la empresa, es la ocupación con notoriedad, de una posición pretendida ante las partes interesadas, en una categoría propia, que traslada las conductas de la organización, permite su discriminación positiva de los competidores, determina las expectativas de sus públicos y conforma la percepción de la compañía y su reputación.

El principal problema al que se enfrenta la empresa hoy es encontrar un hueco en la mente de sus GI para poder captar su atención y satisfacer sus necesidades con ellos de vender, encontrar a los mejores profesionales, hacer de los consumidores clientes, legitimar sus actuaciones ante las organizaciones sociales, incrementar el valor de la compañía para sus accionistas... Sin embargo, cualquier ventaja adquirida tiene siempre un carácter provisional que termina siendo equiparado por los competidores para anular esa mejora. Esto ocurre, en las ofertas comerciales, en la productividad, en la innovación, en el marketing... Por lo

tanto, si atendemos a las posibilidades de diferenciación en función de elementos tangibles (precio, características del producto u oferta, segmentos de consumo...) vemos que la preeminencia respecto de la competencia es efímera. No ocurre así con el PPE, ya que proporciona una capacidad a la compañía para ser percibida como favorablemente distinta, a través de sus conductas de actuación, y esa excelencia, basada en los valores de la organización, una vez conseguida no puede ser adquirida por los competidores. Podrá ser imitada, nunca asumida. Ya sabemos que la copia, por muy buena que sea, nunca alcanza el valor del original.

El PPE es a las conductas lo que el posicionamiento comercial es a los productos. Mientras el posicionamiento comercial atiende al conocimiento de los consumidores agrupados por características comunes, para la diferenciación de la marca y productos en el mercado, el PPE atiende al convencimiento de: empleados, proveedores, accionistas, consumidores, reguladores, instituciones, organizaciones sociales, medios de comunicación...; para la discriminación de la empresa frente a sus competidores. Elijo a una empresa y rechazo a otras por su comportamiento. Para discriminar a una empresa es necesario incorporar a la gestión los valores y trasladar públicamente sus conductas. Para la empresa supone pasar de la visión centrada en el consumidor a una gestión ampliada pensando en los GI.

Mientras el posicionamiento comercial puede ser inmediato, el PPe siempre es diferido. Además, no es un atributo intrínseco y perdurable, sino de referencia del universo social, empresarial y, más específicamente, del sector de actividad y de la competencia.

La gestión de la RSE necesita el conocimiento, reconocimiento y atribución de los GI a una empresa para la diferenciación de sus competidoras. El PPe permite construir las señas de identidad que conformarán su percepción. Dicho de otra forma constituye la esencia de su personalidad que se ha de transmitir públicamente. Deberá edificarse en torno a los valores específicos del sector, ser diferente de los existentes, a ser posible único e indiscutible para sus GI.

El PPe debe ser el aglutinante de la adhesión a la empresa. Deberá formalizarse en toda la comunicación y ser asumido consecuentemente en todas las conductas de la organización. Su existencia pública está subordinada a la posibilidad de poder

ser definido por todas las partes interesadas en la empresa.

El PPe debe manifestar los contrastes existentes entre los competidores en la forma de hacer negocios. Concreta los atributos de una organización para su elección o rechazo. Determina una visión de sus relaciones con el entorno. Es una tarea nueva para la competencia entre empresas.

El PPe atiende a convicciones profundas de actuación en valores y a la confrontación de comportamientos con otras compañías. La elección adecuada del posicionamiento añade valor corporativo a la empresa y facilita su gestión, convirtiéndose en la referencia del mercado por su atracción, liderazgo y persuasión de ser la mejor opción para cualesquiera de sus GI.

El PPe deberá llegar a todos los GI de la empresa, haciendo hincapié en aquellos aspectos que incrementan su valor en la percepción de cada uno de los destinatarios.

3. La Gestión del Convencimiento

La opinión de la gente encuentra cada vez más canales de expresión. Además de ser más numerosas, las posibilidades que se le ofrecen hoy al ciudadano para poder manifestar su opinión o elegir entre alternativas diversas son cada vez más plurales. Los medios de comunicación se multiplican y su uso se abarata. La discusión y el debate de ideas e iniciativas se realizan con mayor

autonomía, profundidad y trascendencia. El “mercado libre de las ideas” encuentra espacios de libertad, al alcance de cada vez más ciudadanos, en las nuevas tecnologías de la comunicación (Internet, teléfono móvil...) inexistentes hasta hace no mucho tiempo. Los ciudadanos tienen hoy en su mano, la capacidad de refrendar o rechazar a instituciones, empresas, partidos políticos

y organizaciones que hasta hace poco parecían blindadas. La libertad individual se plasma en la capacidad de adoptar decisiones personales en cuanto a las opciones disponibles, sin supeditarse ya necesariamente a los dictados de un bien común, a veces mal entendido o manipulado.

En este ambiente social hay que entender el origen y desarrollo de la opinión pública como un conjunto de múltiples procesos de convergencia y cristalización de opiniones individuales anteriormente dispersas o inexistentes. No todos pueden tener siempre opiniones personales originales. Es necesario que un cierto consenso se pueda producir alrededor de determinados temas, para que puedan catalizarse opiniones colectivas movilizadoras de las voluntades y recursos necesarios para acatar la solución de algunos problemas o asuntos de interés público: la defensa del medio ambiente, la inmigración, la búsqueda de acuerdos pacíficos para la solución de los conflictos bélicos, la definición de los nuevos roles sociales asignados a las iniciativas públicas y privadas... y otros temas de interés público que tienen cada vez mayor repercusión en la sociedad. Aparecen grupos organizados o informales de ciudadanos que en el seno de la sociedad van articulando sus opiniones alrededor de determinados asuntos. Se producen las primeras tomas de postura ciudadana: agrupaciones de defensa de los derechos de consumidores y usuarios; grupos de interés especial, etc. Surge, con más fuerza que nunca, la opinión pública,

en un proceso permanente de configuración y transformación de opiniones y conocimientos sobre la realidad social que alcanza una importancia creciente en la gestión de los asuntos de interés de la empresa y de la sociedad.

Definir un enfoque de la realidad y hacer que otros acepten esa definición como propia, es posible mediante la Gestión del Convencimiento, y es de especial interés para hacer frente a temas controvertidos, o asuntos de interés general sobre los que no existe ni puede existir un acuerdo unánime: la globalización de la economía, la deslocalización de las empresas, la gestión y reparto de los presupuestos públicos; la regulación en sectores de sensibilidad especial, como la salud pública, educación, etc.; la investigación con células madre; la solución del terrorismo; y muchos otros temas que integran o pueden llegar a integrar la agenda pública en el ámbito político o simplemente a nivel popular. La Gestión del Convencimiento es, por tanto, una perspectiva gerencial interdisciplinar para la búsqueda del consenso, que integra ideas y metodologías procedentes, sobre todo, de la teoría de la comunicación, las ciencias políticas y administrativas, la psicología y la sociología, orientada a la resolución de las cuestiones públicas en función del propio interés.

En toda controversia, las estrategias de *definición, legitimación, polarización e identificación* son vitales para poder controlar el resultado del asunto que se dirime. En el

ámbito público, donde los argumentos se enfrentan y luchan por conseguir un espacio de legitimidad, no se puede dejar la definición del tema en manos ajenas: en gran medida, la propia definición determina la resolución posterior del asunto. Lo mismo ocurre con las estrategias de legitimación, polarización, e identificación. El lenguaje utilizado para definir una situación constituye un filtro a través del cual se contempla la realidad.

La investigación demuestra que los asuntos controvertidos tienen una vida cíclica: parten de una situación de desconocimiento público o letargo y, atravesando sucesivamente las etapas potencial, inminente y actual (en las que se producen la definición de los mismos, su legitimación, y la polarización entre dos extremos opuestos), algunos llegan al status crítico (identificación personal masiva con una de las definiciones) y, eventualmente, son resueltos para volver al status de letargo. Para afrontar un conflicto, las estrategias de actuación pueden ser reactivas y proactivas: las estrategias reactivas responden a las situaciones ya creadas, con lo que sus posibilidades de éxito son reducidas; por el contrario, las estrategias proactivas buscan crear y definir el asunto en cuestión desde el comienzo, para poder establecer el vocabulario con el que se hablará del problema y asegurarse así las mejores posibilidades de éxito.

3.1 ¿Qué es la Gestión del Convencimiento?

La Gestión del Convencimiento, aplicada a la empresa, es un proceso de gestión específico para la creación de valor de la misma, basado en las conductas, que integra todos los elementos que intervienen para influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo... de los Grupos de Interés y provocar su elección. En definitiva, es una actividad gerencial que proporciona a la organización el procedimiento para:

- Conocer las conductas, estrategias, actividades y propuestas de actuación de la compañía que la convierten en la mejor opción del mercado para sus GI, y realizar la gestión operativa, comercial y pública que lo hace posible.
- Saber las consecuencias que tiene, en sus procesos y procedimientos, ser una empresa corporativamente responsable.
- Proporcionar las pautas de actuación internas a la propia organización para su implantación e interiorización.
- Administrar, con coherencia y eficacia, los atributos de la organización que intervienen en la decisión de los GI para elegir a una compañía y conforman su Percepción, tales como: la RSE, Comunicación, Reputación, Acción Social, Posicionamiento Público...
- Influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo... de los GI para provocar la elección de la empresa.

- Hacer frente, con garantías de éxito, a la competencia y a la gestión de asuntos de interés corporativo (relaciones con los GI, buen gobierno...) donde puede haber puntos de vista diferentes, sobre los que no existe ni puede existir un acuerdo unánime o es complicado alcanzar el consenso.
- Definir un enfoque adecuado de los asuntos controvertidos (derechos de los consumidores, políticas medioambientales, relaciones laborales...), de las situaciones de emergencia o de interés de la empresa (legitimación social, reputación...), y hacer que los GI acepten esa perspectiva como propia.

3.2 ¿Por qué la Gestión del Convencimiento?

Porque las empresas compiten en conductas para ser elegidas por sus GI, y es necesario un proceso de gestión específico que integre todos los elementos que intervienen en su:

- Instauration de conductas (RSE)
 - Consistencia del modelo de gestión (Empresa Conveniente©)
 - Coherencia de sus actuaciones (operativas, comerciales y públicas)
 - Conocimiento de los GI (percepción, comunicación...)
 - Reconocimiento del los GI (reputación, imagen y marca)
- Acreditación (verificación, reporting...)
 - Atribución precisa (Posicionamiento Público)
 - Persuasión activa (Gestión de expectativas)
 - Vinculación (emoción, tradiciones, personalización, proximidad...)

3.3 La Gestión del Convencimiento de los Grupos de Interés

La aparición de los Grupos de Interés responde al reconocimiento de que la empresa necesita tener una visión más amplia e incluyente de valores, personas y colectivos en su gestión para ser sostenible.

¿Es la empresa sólo de los accionistas para vender a los consumidores? O ¿es la empresa de y para los GI? Implicar a todos los agentes, de los que depende el éxito de la compañía, es el nuevo reto que transforma su propia esencia. La dificultad es evidente, cualquier elemento de gestión debe atender a las necesidades de conveniencia de todos los GI desde nuevas dimensiones - aparte de la económica- de análisis e intervención, que incluya los aspectos sociales, medioambientales y relacionales.

La creciente importancia del nuevo contexto en la forma de hacer negocios, está llevando al primer plano de la gestión a los GI. Su transformación de destinatarios del producto a sustentadores de la empresa les

ha otorgado una relevancia creciente en las prioridades de la compañía.

El convencimiento de la empresa Corporativamente Responsable tiene como objetivo fundamental captar la atención de los Grupos de Interés dentro de un proceso específico de gestión que integra, crea, acredita y traslada el valor de la empresa, tanto tangible como intangible a sus GI.

Organizar a los GI de una forma adecuada nos va a facilitar su gestión para:

- Identificar quiénes son.
- Conocer la percepción que tienen de la empresa.
- Saber qué características tienen.
- Conocer sus valores y expectativas.
- Definir los ámbitos de responsabilidad de la empresa con cada uno de ellos.
- Conocer cómo contribuyen a la creación de valor para generar confianza, mejorar la reputación...
- Captar su atención.
- Mantener la vinculación a la empresa.

- Gestionar su convencimiento.
- Resolver los conflictos que se plantean al atender las demandas, a veces confrontadas, de cada uno de ellos.
- Implantar un sistema de control de cumplimiento de objetivos.
- Identificar, valorar y gestionar los riesgos reales o latentes que puede afectarles en cualquiera de los ámbitos de actuación de la empresa.

La importancia de cada GI y su consideración e intensidad en la comunicación de la empresa, está relacionada con:

- La importancia estratégica de los GI
- Los objetivos perseguidos con cada uno de ellos
- La utilización eficiente de los recursos existentes
- La eficacia del resultado
- La oportunidad de la acción
- Las necesidades coyunturales de la empresa: competitivas, reputacionales...

Conclusiones

- La irrupción de la responsabilidad corporativa en las empresas tiene consecuencias de diferente índole que afectan a la gestión, a la incorporación de nuevos grupos de interés que inciden en el éxito de la empresa, y a una modifica-

ción de los objetivos y de la estructura organizativa.

- Las empresas han ido adaptando su organización, atención y riesgos a la evolución y primacía de los valores propios de cada época. La coexistencia, en la actualidad, de diferentes modelos

de gestión de empresa (económicamente responsable, medioambientalmente responsable, corporativamente responsable y empresa conveniente), ha propiciado cierta confusión en los conceptos e instrumentos relacionados con la RSE, y una dificultad evidente de conectarlos con los objetivos del negocio en cada sector de actividad.

- No está claro en base a qué mezcla de actitudes y valores (económicos, medioambientales, sociales e incluso intangibles) de las empresas los GI toman sus decisiones para comprar, invertir o trabajar en una de ellas y no en otras. Pero es evidente, que existe una oportunidad competitiva para las empresas que mejor gestionen el convencimiento de sus públicos en todos los ámbitos de actuación (operativo, comercial y público).
- El ámbito público aparece como un nuevo espacio de gestión que interesa o afecta a la empresa porque en él se dirime su elección o rechazo. El contorno o perímetro que delimita su existencia está formado por todos aquellos elementos que trasladan, atribuyen, acreditan, determinan..., las cualidades de una empresa tales como: Expectativas, Percepción, Reputación y Posicionamiento Público.
- El Posicionamiento Público de la empresa, es la ocupación con notoriedad, de una posición pretendida ante las partes interesadas, en una categoría propia,

que traslada las conductas de la organización, permite su discriminación positiva de los competidores, determina las expectativas de sus públicos y conforma la percepción de la compañía y su reputación.

- Para que hoy se realice una venta, ha de haber previamente una transacción emocional, que antes no existía, entre proveedora y comprador. Para que una empresa pueda vender ha de gestionar su elección, ya no por su propuesta comercial sino, por sus actitudes cívicas. Sin embargo, la existencia de conductas coherentes y extendidas en una organización, tampoco garantiza la elección de la compañía. Es necesario el “envoltorio” de los valores formales, su comunicación y Posicionamiento Público, para que la percepción deseada sea reconocida unánimemente. Es aquí donde entra en escena la Gestión del Convencimiento.
- La Gestión del Convencimiento, en la empresa corporativamente responsable adquiere, en estos momentos, una relevancia capital para la captar la atención, adecuar los contenidos, legitimar las decisiones, hacer evidentes los beneficios para todos y trasladar las conductas de la empresa en sus diferentes ámbitos de actuación, y en los distintos medios de comunicación a los diversos GI.
- Las administraciones, públicas y las organizaciones sociales tienen una responsabilidad muy importante para que

las empresas asuman la incorporación de las conductas a su gestión empresarial, creando un marco de actuación que favorezca su implantación y reco-

nocimiento social, sin interferir en las propias decisiones de las empresas para actuar libremente.

Referencias

Bibliográficas

La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE. Madrid, Edit. Asociación Dircom, 2009.

La Responsabilidad Social de la Empresa, propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible. Madrid, Edit. Real Academia de las ciencias Económicas y Financieras, 2007.

SÁNCHEZ OLEA, C. *Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, la gestión de la nueva empresa pasa paso*. Madrid, Edit. Recoletos- Expansión, 2005.

Hemerográficas

SÁNCHEZ OLEA, C. *La imagen social de la empresa*. "El País", 7.5.1989, p. 27.

Digitales

Asociación de directivos de la comunicación (España). Recuperado en 2009 a partir de <http://www.dircom.org/>

NOTAS

¹ "Gestión del Convencimiento", "Posicionamiento Público" y "Empresa Conveniente" son marcas y metodologías de gestión registradas, propiedad de ATENEA Comunicación, S.A.

Empleo la palabra "discriminar", para señalar la distinción percibida por los Grupos de Interés, a través de las conductas o activos intangibles (Posicionamiento Público, expectativas, percepción, reputación...) trasladados de una empresa, en comparación con las de sus competidoras; para distinguirla de "diferenciar", palabra utilizada cuando me refiero a percepciones creadas por los elementos tangibles (precio, producto...)

² "Persuasion Management", "Public Positioning" and "Convenient Company" are registered trademarks and management methodologies, property of ATENEA Comunicación, S.A.

I use the word "discriminate" to highlight the difference perceived by Stakeholders, through the behavior or intangible assets (Public Positioning, expectations, perception, reputation...) transmitted by a company, in comparison to those of its competitors; to distinguish it from "differentiate", the word used when I refer to perceptions created by tangible elements (price, product...)

Cita de este artículo

SÁNCHEZ OLEA, C. (2010) *La empresa hoy*. Agente de cultura y civilización *Revista Icono14 [en línea] 1 de Julio de 2010, Año 8, Vol. 2*. pp.25-41. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://www.icono14.net>