



De la mano del enfoque de desarrollo sostenible, y de la importancia que, en la última mitad del siglo XX, adoptaron disciplinas como las relaciones públicas y la comunicación corporativa, las empresas han comenzado a adoptar un nuevo rol en las sociedades. O, quizás, han tomado conciencia de su importancia como actores sociales, es decir, como sujetos de relación con otros grupos del entramado social.

En analogía con la segunda generación en la historia de Internet, o Web 2.0, actualmente se habla de “empresa 2.0”¹, un concepto que, en esencia, se refiere a un tipo de organización más abierta que la tradicional, caracterizada por una

cultura receptiva, la información compartida y la construcción colectiva.

En un sentido amplio, esta nueva concepción conlleva el desafío de abrir la empresa a todos aquellos actores involucrados. Considerar sus percepciones y expectativas. Comprender sus intereses e integrarlos en la toma de decisiones. Las empresas argentinas reconocen este desafío: el 54% otorga elevada importancia al diálogo con sus grupos de interés.

El vínculo con las comunidades geográficamente cercanas a la empresa es uno de los aspectos que más inquieta a las organizaciones, principalmente debido al poder que se percibe que estos grupos tienen sobre las actividades de la empresa.

Dado que las empresas argentinas ya cuentan con un extenso camino recorrido en este ámbito, en esta sección, Alberto Willi reflexiona respecto de los desafíos de la empresa actual en la relación con la comunidad. Como complemento, Dow Argentina presenta su experiencia en el desarrollo de un Panel Comunitario, como herramienta de participación y de integración de las voces de la comunidad dentro de la empresa, y del impulso de iniciativas en alianza con múltiples actores.

¹ Andrew McAfee, Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration, MIT Sloan Management Review.



Relaciones con la comunidad: la empresa 2.0

El desafío de escuchar y medir

Alberto Willi es profesor del área Empresa, Sociedad y Economía y miembro de la Dirección de Formación Académica del IAE-Business School, Universidad Austral. Asimismo, dicta clases en el área Comportamiento Humano en la Organización de dicha escuela y ha trabajado con empresas en temas de RSE y cambio organizacional.

Apoyado en su desarrollo profesional Willi recorre, en esta entrevista, los orígenes de las iniciativas de relaciones con la comunidad de las empresas en Argentina, para luego identificar los grandes temas: el diálogo genuino con los grupos de interés y la medición de impacto de la inversión social.

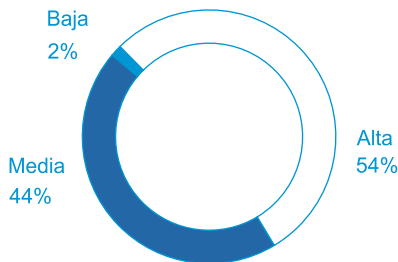
¿Cuál es la relación entre los conceptos “relaciones con la comunidad” y “Desarrollo Sostenible”? ¿Es lo mismo que RSE?

Creo que ambos términos deberían estar alineados; estimo que son conceptos que se pueden utilizar indistintamente; hay empresas que

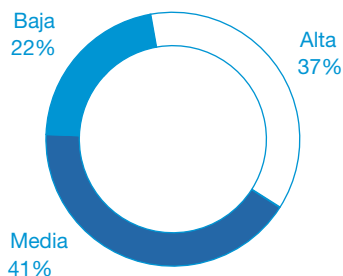
eligen usar uno y hay empresas que prefieren utilizar otro. Cada organización es un mundo distinto. Existen empresas que usan “RSE” como el paraguas en el que incluyen desarrollo sostenible, y hay otras que sólo usan “RSE” para denominar la relación con la comunidad, lo social; es decir, filantropía, voluntariado.

En la Argentina, en mi experiencia, se utiliza más el término “RSE”. En general, “desarrollo sostenible” se asocia a algo más técnico, más parecido a calidad, a temas de higiene, salud de los empleados y medio ambiente. Y hoy por hoy el medio ambiente pasó a ser lo que era calidad en los '80; es un *must*, hay alguien técnico que se dedica a eso y es un tema en el que la empresa no puede elegir. La “RSE”, por otro lado, todavía se ve muy pegada a la filantropía y la empresa sí puede optar. En otras palabras, puede elegir colaborar con una organización de la comunidad o no, pero no puede optar entre contaminar un río o no. De todas maneras acepto que, aunque sea desde la literatura, hay un movimiento que avanza hacia un concepto de “desarrollo sostenible” relacionado con una gestión más integral, que implica que el negocio es uno solo y que los *stakeholders* son distintos.

Diálogo con los grupos de interés. Grado de prioridad en la agenda de sostenibilidad.



Alianzas con ONGs y gobiernos locales. Grado de prioridad en la agenda de sostenibilidad



En el fondo, lo que se está planteando con estas palabras es repensar el rol de la empresa en la sociedad. Se trata de una discusión más profunda.

¿Cómo surge este relacionamiento de la empresa con la comunidad? ¿Cuál es su origen?

Pienso que el origen de este tema en Argentina se encuentra en la unión de un movimiento mundial y la crisis del 2001. ¿Cuál es su causa? Una crisis. El *Green Movement* y el “tema social” habían tenido un fuerte desarrollo en la década de los '90, pero Argentina todavía no era muy receptiva. Con la crisis del 2001, el tema tuvo una suerte de “destape” porque se generó una sensibilidad que se convirtió en el humus para que esta tendencia crezca. Entonces, empresas de cualquier tipo de origen -PyMEs, grandes- se involucraron con estas ideas más fuertemente. Este es el cuándo.

En cuanto al cómo, podemos decir que en las empresas conviven dos escuelas relacionadas con esta cuestión. Algunos indican que satisfacer al cliente, al empleado y ahora a la comunidad es parte del juego, pero sostienen que el fin de la empresa no cambia; consideran la relación con la comunidad desde el enfoque de la “licencia para operar”. El otro movimiento plantea que la empresa está cambiando el rol y que la relación con la comunidad es una necesidad constitutiva de la organización. Actualmente estamos en el típico momento que quizás, dentro de 20 años, se vea como

una etapa de transición, en el que existen estas dos corrientes que se encuentran y generan tensiones. Y uno espera que el resultado de esta confluencia sea bueno.

¿De qué manera considera que fue evolucionando la gestión de la relación con la comunidad en las empresas?

Hay dos procesos que confluyen y que tienen un denominador común. Por un lado, la profesionalización de las ONG; en 2001 existían pocas con personal rentado, con un director ejecutivo y con un *board*. Y, por otro lado, la profesionalización del sector de RSE en las empresas. En muchas compañías, las personas a cargo de estas áreas ya no son las mismas que

manejan las relaciones institucionales y que disponen de un rato en su día para manejar relaciones con la comunidad. Actualmente en las empresas grandes, en general, existe una gerencia o un responsable de relaciones con la comunidad.

¿En esa profesionalización qué aprendizajes por parte de las empresas, en temas de relacionamiento con la comunidad, pueden destacarse?

El aprendizaje más grande es trabajar con una ONG que esté profesionalizada. Conozco muchas empresas que empezaron a trabajar con ONGs y, en cierta medida, la profesionalización tiene que ver con la presión de las empresas: “no te



Alberto Willi

doy fondos si no tenés un reporte, si no hacés un *budget*, si no me decís cuál va a ser el resultado”.

Desde otro punto de vista, se podría decir que las ONGs suelen, por miedo, ser condescendientes con las empresas a la hora de imponer sus propios criterios, por temor, ya que su financiamiento está atado a la empresa; a pesar que muchas veces las que más saben del tema en cuestión (educación, salud, cultura) son las ONGs.

Por último, otra cosa que se aprendió es que se ha empezado a comunicar mucho más. La mayoría de las empresas grandes escriben su reporte social, y creo que es muy positivo en términos de contagio y visibilidad.

“**Existe un *cognitive gap*; la empresa percibe que está haciendo mucho por la comunidad y la comunidad percibe que está haciendo poco. Es un problema de expectativas cruzadas que provoca que, en general, las relaciones entre la empresa y la comunidad se conviertan en problemáticas”**

¿Cuál cree que será el próximo paso en términos de la gestión de relaciones con la comunidad?

Creo que el salto que se estaba dando ahora y que no sé si la crisis global lo frenará, es el de medir. El profesionalismo de las ONG y de las empresas hace que surja la necesidad de medir las iniciativas de estas últimas con la comunidad, a través de indicadores sociales. Y se está trabajando para desarrollar

instrumentos que permitan cuantificar estas cuestiones (como la ISO 26000).

Considero entonces que el gran desafío es medir el impacto. El problema es que hay que hacerlo de una manera no económica, y es lo complicado. De todas maneras, hay que pensar el proceso en términos de desarrollo.

¿Cuál considera que es el problema más recurrente respecto de la gestión de las relaciones con la comunidad?

Recientemente se difundió un estudio interesante realizado en Europa, que llevó cuatro años, en el que se consultó a los *stakeholders* y a las

empresas respecto de las iniciativas de relación con la comunidad. A las compañías se les preguntó:

“¿Creen que están escuchando a los *stakeholders* y que están haciendo mucho por ellos?”, refiriéndose sobre todo a los *stakeholders* no tradicionales, como la comunidad, ONGs; y las empresas respondieron “demasiado”. Luego se les consultó a los *stakeholders*: “¿Creen que las empresas los están escuchando?”; y

los grupos de interés respondieron: “No; muy poco, casi nada”. El estudio habla de la *cognitive gap*; la empresa percibe que está haciendo mucho por la comunidad y la comunidad percibe que está haciendo poco. Es un problema de expectativas cruzadas que provoca que, en general, las relaciones entre ambas partes se conviertan en problemáticas. Habitualmente sucede porque las personas que tienen una formación de management y manejan una empresa, intentan entender lo social desde esa perspectiva y entonces no logran comprenderlo. Finalmente, la administración de la relación con la comunidad termine siendo una gestión de riesgo y no un mejoramiento. El tema requiere un pensamiento nuevo.

¿Cuál considera que es la opinión de la sociedad respecto de las iniciativas de relaciones con la comunidad de las empresas?

Encuentro gente escéptica. A ellos les recomiendo que se aproximen al tema en términos históricos. La verdad es que el salto que se dio en términos de sensibilizar es muy bueno. Soy muy optimista y positivo desde ese punto de vista.

Desde una perspectiva más amplia, se podría pensar que la gente es escéptica porque se la sobresensibilizó, porque se generaron demasiadas expectativas. De esta manera, uno espera mucho de las empresas y ellas dan lo que pueden. Como comentábamos anteriormente eso produce una brecha en las



Alberto Willi

expectativas que termina siendo la cuna del escepticismo con respecto a estos temas.

También podemos recalcar que como ciudadanos nos “sobre-sensibilizamos” y luego decimos que las empresas nos defraudan, pero a la hora de ir a comprar un producto, no se consideran las cuestiones sociales o ambientales asociadas, se compra el más barato. En este sentido estamos muy lejos de ser civilmente responsables en el consumo.

¿Considera que, a nivel local, la crisis financiera internacional, impulsará a aquellas empresas que todavía no comenzaron a trabajar en RSE?

Esta crisis golpea los fundamentos del capitalismo; un poco, porque en el fondo se trata de una crisis financiera en la que se quebró un paradigma de progreso.

La crisis del 2001 fue una crisis de Argentina y, de hecho, el mundo nos ayudó a salir por lo bien que estaba. Esta nueva crisis internacional parece inversa; hasta ahora parece que golpeó mucho más al mundo que a nosotros; nos va a tocar, pero diferente.

Entonces, en respuesta a qué pasará con las empresas que trabajan o no temas de RSE, considero que va a resultar más difícil para las corporaciones que estaban haciendo algo reinventarse, que para las que no hacían nada salir, a hacer cosas novedosas. Actualmente se observan muchos avances entre las empresas que ya han incorporado estas iniciativas. Estas organizaciones están pensando en términos de BOP¹, para analizar cómo pueden satisfacer necesidades reales de gente excluida desde el mismo negocio.

CEO

¹ La expresión Bottom of Pyramide o Base de la Pirámide, se refiere a los segmentos socioeconómicos más pobres, es decir, aquéllos que viven con menos de U\$S 2 al día, de acuerdo con la definición de C.K. Prahalad y Stuart Hart, de la Universidad de Michigan (EEUU).