

PALABRAS CLAVE

responsabilidad social / valor compartido / reputación / externalidades / relacionamiento.

SUMILLA

El presente artículo propone una reflexión sobre el valor estratégico de la comunicación en el manejo de herramientas para la integración de la responsabilidad social en la gestión y cultura empresarial, y para la medición y evaluación del impacto de las iniciativas implementadas con cada grupo de interés. En ese marco, se analiza la industria extractiva como caso de estudio para construir un modelo de relacionamiento efectivo.

COMUNICACIÓN: CLAVE PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

SANDRA CARRILLO



Licenciada en comunicación para el desarrollo por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de postgrado en Responsabilidad Social Corporativa. Recientemente, ha publicado el artículo: "Información y Transparencia: Mecanismos para la Prevención de Conflictos Mineros". En: *Diálogos de la Comunicación* N°87. (Cali, FELAFACS, 2013); y ha sido ponente del VI Encuentro Panamericano de Comunicación (Córdoba, UNC, 2013).

A nivel global, durante las últimas décadas, el sector privado ha adquirido poder en la sociedad, como resultado del modelo de desarrollo hegemónico basado en el mercado. Dicho poder ha dejado de estar concentrado en el aspecto netamente económico, para trascender a componentes sociales y políticos relevantes.

En esa línea, la empresa privada ha dejado de constituir un actor económico individual y se ha convertido en un actor social que se relaciona como tal con el estado y la sociedad civil. Ello ha significado que la lógica empresarial se ha adaptado al contexto socio-político contemporáneo y ha incorporado la responsabilidad social como un modelo de gestión que genera valor agregado y contribuye a mejorar la reputación.

En consecuencia, las empresas vienen asumiendo y gestionando las externalidades de su actividad, ya sea a nivel social, económico o ambiental, con cada uno de sus grupos de interés. Ello ha implicado trabajar en el fortalecimiento del diálogo con sus diferentes públicos, formalizar los compromisos con ellos y procurar responder a sus expectativas.

Dicho proceso ha permitido que la comunicación corporativa deje de estar basada exclusivamente en mensajes publicitarios o promocionales, para posicionarse como un aspecto clave en el manejo de herramientas para la integración de la responsabilidad social en la gestión y cultura empresarial, y para la medición y evaluación del impacto de las iniciativas implementadas con cada grupo de interés.

A raíz de ello, el profesional de las comunicaciones juega hoy un rol clave en la gestión de la responsabilidad social corporativa, desde la identificación de los grupos de interés hasta la definición de la estrategia para la actuación y monitoreo. Es por ello que la presente ponencia busca analizar el campo de especialización abierto para el comunicador en los últimos años, así como las oportunidades y nuevos espacios de aporte y desarrollo, tanto en el ámbito académico como en el práctico.

Si bien el modelo de gestión socialmente responsable ha sido estudiado desde diferentes enfoques, se plantea fortalecer la reflexión académica sobre la relación que se teje entre actores sociales y públicos, a fin de construir un modelo de comunicación en el marco de la gestión de la responsabilidad social empresarial, tomando a la industria extractiva en Perú como caso de estudio.

Para ello, se tomará como base los referentes globales, las prácticas latinoamericanas y el caso peruano, con el fin de analizar cómo han ido cambiando las relaciones estado-empresa-sociedad en la implementación de la responsabilidad social. Sobre esa base, se aterrizará sobre el rol de la comunicación con los grupos de interés para reconocer sus necesidades, valores, percepciones y opiniones y conseguir el reconocimiento de la gestión corporativa.

LA EMPRESA PRIVADA COMO NUEVO ACTOR SOCIAL

La misión tradicional de la empresa estuvo orientada a aportar valor económico únicamente a sus accionistas (Friedman, 1966). No obstante, el modelo de desarrollo hegemónico basado en el mercado¹ generó que el sector privado adquiriera un nivel de poder cada vez mayor en la sociedad, dejando de ser un actor económico individual para constituirse en un actor social que se relaciona con el estado y la sociedad civil.

¹ Entendiendo modelo de desarrollo basado en el mercado como un modelo que apunta al crecimiento económico a través de la reducción de la intervención gubernamental y el funcionamiento flexible del mercado (Stallings y Studard, 2006).

Debido a la globalización y la liberación de la economía, las barreras comerciales se fueron eliminando progresivamente, generando la creación mercados regionales y un mercado mundial que expandieron la actividad económica a un ritmo que no conocía precedentes (Ancos, 2010). Ello implicó que el poder, antes concentrado en los Estados, fuera desplazado paulatinamente hacia las empresas multinacionales, las mismas que influían cada vez con mayor intensidad en las políticas públicas.

Paralelamente, se constataron las asimetrías que venían generando un proceso de internacionalización económica, cuyos impactos sociales, económicos y medioambientales no se repartían por igual entre productores y consumidores, ni entre los inversores y los beneficiarios de la inversión.

Junto a ello, los desastres medioambientales y sociales como los de Bhopal (1984), Chernobyl (1986) y Exxon Valdez (1989), así como el Informe Brundtland (1987)² y la Cumbre de Río (1992)³, contribuyeron al cambio de actitud ante el modelo de desarrollo económico y el papel y responsabilidades de la actividad empresarial (Ancos, 2010). Así, inspiraron un concepto de desarrollo más allá del crecimiento económico y de la continua generación de riqueza definida exclusivamente en términos financieros, para abarcar conceptos de equidad intra e intergeneracional y de calidad de vida.

Sobre la base de ello, se ha venido ampliando el perímetro de las responsabilidades de la empresa y sus escenarios de actuación. La empresa se ha convertido en un actor que interactúa socialmente, generando así que los impactos de todo tipo empiecen a ser visibles y medibles, y admitiendo que el óptimo social no puede lograrse si esas externalidades no se internalizan.

² El llamado informe Brundtland, con el título original de *Our Common Future*, fue un informe socio-económico elaborado por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland en 1987 por encargo de la ONU y donde se va a recoger por primera vez el término “desarrollo sostenible” (o “desarrollo sustentable”), definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

³ La II Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD, Río de Janeiro) también llamada Cumbre de la Tierra contó con la participación de 172 gobiernos y paralelamente unos 2.400 representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG). Resultado de ella se obtuvieron varios documentos, que constituyen referentes en el ámbito del desarrollo sostenible y la responsabilidad social: la Declaración de Río y la Agenda 21.

A partir de la evolución de la naturaleza de la empresa y sus funciones en la sociedad actual, se empiezan a percibir nuevas tareas y responsabilidades en dimensiones ajenas a lo estrictamente económico. De ahí que, junto a la misión de los propios intereses estratégicos de la empresa, se apele a la creación de valor conjunto para todos los actores económicos y sociales (Porter y Kramer, 2011).

Paralelamente, la nueva actitud del público frente a la actividad empresarial se tradujo paulatinamente en mayores exigencias para que las empresas operasen según códigos y estándares de comportamiento responsable. Es a partir de ello que, desde los años ochenta, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)⁴ adquirió relevancia.

Además, las empresas comenzaron a percatarse de que la puesta en marcha de políticas y acciones de RSC constituían una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen corporativa, lo que reducía el riesgo de la oposición pública a sus operaciones, ayudaba a conservar clientes, y facilitaba el acceso a nuevos mercados.

La RSC implica que cada empresa asuma y gestione las externalidades o los impactos producidos por su actividad, ya sea a nivel social, económico o medioambiental (Ancos, 2010). En ese sentido, cuando las empresas asumen el coste de incorporar alguno de los criterios de RSC, en realidad están internalizando los efectos de las externalidades generadas por sus actividades que repercuten sobre los grupos de interés.

La acción empresarial socialmente responsable implica conjugar la competitividad y los resultados financieros con el respeto a los derechos humanos (en el plano laboral y en el relacionamiento con la comunidad), así como con la administración del impacto ambiental directo de las empresas, ya sea en la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, la gestión de los residuos y el ciclo de vida de los productos.

⁴ La responsabilidad social tiene un ámbito ampliado hacia cualquier tipo de organización, empresarial o no, e independiente de su tamaño. Así se habla de RSU, para la Responsabilidad Social Universitaria, y de RSO para aludir a la Responsabilidad Social de las Organizaciones, esto es aplicable a cualquier organización de la sociedad civil, administración o entidad no lucrativa. Recientemente, y en algunos casos de forma interesada, se está sustituyendo el vocablo “responsabilidad” por el de “sostenibilidad”, en un intento de rehuir cualquier alusión a obligaciones y responsabilidades de tipo ético y legal. En cualquier caso, el debate terminológico no ha concluido.

La gestión de todos estos impactos ha de ir referida no solo a los accionistas, ejecutivos y trabajadores de la empresa, proveedores o clientes, sino también a aquellos grupos de la sociedad con algún vínculo con dicha empresa (grupos de interés o *stakeholders*).

ADOPCIÓN DE LA RSC COMO ENFOQUE DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Si bien la RSC supone el respeto a la ley y a los derechos humanos, no implica un nuevo ámbito normativo. Se propone que, una vez concientizadas sobre los beneficios que conlleva emprender políticas de RSC, se deberían integrar voluntariamente al día a día de la empresa (Ancos, 2010).

En ese sentido, conforme se ha llevado a la práctica, la RSC se ha concebido como una forma de gestión que implica el reconocimiento y la integración de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales de los interlocutores (accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad en general) de la empresa en sus operaciones.

Estas prácticas deberán abarcar cada uno de los ámbitos de la misma e integrarse dentro de la estrategia organizacional; además, estarán presentes en cada una de las actividades de la empresa. Es fundamental, por lo tanto, diseñar un proceso de gestión acorde con la RSC a través del cual la empresa se presentará como una entidad responsable a nivel económico, social y medioambiental.

Las entidades que sepan integrar adecuadamente la RSC en su estrategia, y en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les faciliten un mejor posicionamiento estratégico. Sin embargo, se ha comprobado que el establecimiento de un sistema de gestión en una organización no es nada sencillo.

Por encima de las formas, procesos y herramientas a utilizar, existe una máxima a la hora de implementar la RSC: priorizar la gestión interna sobre la gestión externa. Es decir, antes de comunicar a los grupos de interés las acciones realizadas, debemos lograr que la organización haya integrado la RSC a nivel interno (Ancos, 2010).

Esta máxima es la que provoca que, dentro de la organización, la idea de implementar un sistema de gestión de RSC nazca con claridad y convencimiento por

parte de todos, pero sobre todo con el compromiso de la alta dirección para llevarlo a cabo. Efectivamente, el compromiso de los directivos con la sostenibilidad y su capacidad para integrar estas acciones y programas dentro de su estructura empresarial, constituye un favor clave para el diseño y el buen desempeño empresarial de una estrategia de RSC.

Es vital que la alta dirección trabaje para integrar la estrategia de la RSC junto a las diferentes estrategias de la compañía en la estrategia general de esta. Asimismo, la alta dirección de la organización deberá comunicar su compromiso al resto de empleados, en el marco de su política de RSC⁵.

Ahora bien, poner en práctica los lineamientos es un proceso complejo, pues supone un cambio profundo que necesita de nuevas ideas y recursos. Frente a ello, puede encontrarse resistencia al cambio y otro tipo de dificultades para la aplicación de la responsabilidad social corporativa. Por ello, resulta importante que exista una convicción interna y una determinación real, ya que de esta forma no se dudará en dedicar todos los recursos necesarios, mediante un proceso de aprendizaje y mejora.

Para conseguir involucrar a toda la organización debemos superar dos obstáculos: el escepticismo y el desconocimiento de la responsabilidad social corporativa. Normalmente puede haber un rechazo derivado de su percepción como una carga de trabajo extra, porque se considera que utiliza los recursos necesarios para otras funciones, o porque se tiene una imagen viciada y negativa de la RSC, etc. Ello implica, entonces, gestionar un cambio en la cultura de la empresa, ya que a menudo los proyectos de RSC pueden requerir el trabajo de varios equipos multidisciplinarios y multidepartamentales conjuntamente, cosa que normalmente choca con la forma de trabajar de la mayoría de las empresas (Ancos, 2010).

En la actualidad, no hay un estándar establecido sobre qué departamento debe realizar la función de organizar y llevar a cabo las acciones de RSC, pues depende de las características de la empresa, de la carga de trabajo de cada departamento y hasta de la cultura de la empresa.

⁵ Dicha política refleja los objetivos de la organización en materia de RSC, los mismos tienen que expresarse de manera que sean entendidos por todas las partes implicadas. Este documento suele ser dado a conocer a las partes implicadas dentro del código de conducta de la organización.

Hasta ahora, suele recaer en el departamento de comunicación o recursos humanos en grandes empresas y de tamaño medio. Existen, asimismo, compañías que no incorporan la función de la responsabilidad social en un único departamento sino que son varios los encargados de llevar a cabo la función de coordinación e implementación de la responsabilidad social.

No obstante, independientemente de en quién recae esta función, siempre es necesario coordinar la implementación de la RSC en el sistema de gestión de la compañía. En esa línea, la responsabilidad social en la organización debe verse como una nueva manera de pensar, en la que todos los departamentos tienen algo que decir. Todos los departamentos deben pensar en ella antes de la toma de decisiones, sin perder la esencia de la actividad de la organización.

Tras el compromiso de la dirección, la ejecución de una estrategia de RSC ha de comenzar con el análisis interno o autodiagnóstico. El siguiente paso será la captura de información sobre las percepciones de sus grupos de interés en relación con todas las acciones y operaciones de la empresa y en relación con la denominada *Triple Bottom Line* o triple línea básica, que alude a la consecución de los objetivos económicos, sociales y medioambientales, promoviendo un espacio de discusión con los grupos de interés.

El siguiente paso será la fase de análisis de esta información y la elaboración de un plan de actuación en RSC que se alinee con la estrategia corporativa. Para ello, habrán de elaborarse indicadores que orienten la actividad y la evolución de la empresa en las distintas áreas de trabajo en un proceso de mejora continua. La cuarta fase corresponde a la implementación de dicho plan, y finalmente, habrá de prestarse atención a los procesos de control del desempeño.

EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA RSC

La comunicación de las empresas ha dejado de estar basada exclusivamente en los mensajes publicitarios con fines comerciales. Como ya se ha mencionado previamente, la empresa ha dejado de ser un actor individual económico orientado a satisfacer a sus accionistas y clientes, para convertirse en un actor social que tiene impacto en las políticas públicas.

En ese marco, toda actividad realizada por la empresa, desde los productos que fabrica hasta el comportamiento de los trabajadores que pertenecen a ella, comu-

nican aspectos de la empresa a sus grupos de interés. De ahí la importancia de planificar la comunicación, buscando la coherencia con todos los mensajes de la empresa.

Con la adopción de la RSC, la empresa ha empezado a gestionar sus externalidades con todos sus grupos de interés. La comunicación desempeña un rol fundamental en este proceso, desde la identificación y mapeo de los grupos de interés hasta el diseño, implementación y monitoreo de la estrategia de relacionamiento con cada uno.

Dicho proceso no es fácil, ya que enfrenta una serie de dificultades para lograr el alineamiento interno, y construir e implementar la estrategia. La complejidad, además, será determinada por el contexto socio-político y económico que enfrenta la industria en el país, la región y la localidad donde opera.

Ello implica que, si bien el diagnóstico y gestión de la RSC se aborda desde perspectivas legales, económicas, sociológicas y comunicativas, entre otras, la comunicación constituye un aspecto clave en el manejo de herramientas para la integración de la RSE a la gestión y cultura empresarial, y para la medición y evaluación de su impacto. En ese sentido, es el comunicador quien construye los procesos de diálogo con los grupos de interés, en la rendición de cuentas, en la comunicación interna y en la comunicación externa de los logros, etc.

Es así que, la comunicación ha dejado de ser concebida como una herramienta empleada con fines utilitarios, para revalorar su potencial estratégico. Comunicar el desarrollo ético y sostenible hacia los clientes y accionistas, establecer canales apropiados de diálogo con cada uno de los grupos de interés, hacer llegar los mensajes correctos a los interlocutores, entre otros; la comunicación ha dejado de ser acciones esporádicas y aisladas para constituir una estrategia de valor en las empresas en crecimiento.

Dicha estrategia es importante porque la percepción que los grupos de interés tengan de la empresa se basará en las experiencias de relacionamiento que hayan tenido con ella, o en los comentarios de otros grupos de interés. Además, todas las actividades que una organización realiza para comunicar generan expectativas sobre las operaciones de la misma y sobre el impacto que tiene en sus grupos de interés.

Entonces, al identificar que existe una multitud de aspectos que comunican en una organización, debemos planificar cada uno de ellos, buscando coherencia entre todos los recursos y mensajes utilizados. Las empresas que carecen de un plan de comunicación general pueden presentar la fragmentación en este aspecto, siendo posible que cada área realice acciones aisladas que no guarden relación entre sí (Marín, 2008).

El plan de comunicaciones debe partir de la identificación de las necesidades comunicativas de cada uno de los grupos de interés, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias. De esta manera, la organización logra una mayor coherencia en la comunicación y obtiene una sinergia entre las diferentes acciones. La comunicación corporativa comprende, entonces, la emisión de una serie de mensajes utilizando los diferentes canales, medios o recursos que tiene a su alcance, con el fin de transmitir esa información de manera efectiva a los grupos de interés.

La comunicación corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes para lograr los objetivos finales propuestos por las empresas. Se constituye como una herramienta de dirección que transmite ideas y sentimientos de homogeneidad al mostrar un trabajo en equipo y fijar objetivos comunes, así como contribuir a obtener el valor añadido que diferencie a la empresa de la competencia existente (Paladino y Álvarez, 2006).

Entonces, la comunicación corporativa brinda una información a la organización, sobre las necesidades y las inquietudes futuras de nuestros grupos de interés (UNEP, 2006). Esta información supone una ventaja competitiva si la empresa la usa correctamente en sus operaciones, logrando así una mejor capacidad para evaluar y gestionar riesgos, y previniendo posibles efectos negativos que pueda tener en los grupos de interés.

La generación de confianza y transparencia con los grupos de interés implica ejecutar una correcta comunicación corporativa y dar a conocer los valores y la cultura de la organización. Asimismo, se debe procurar la retroalimentación con información de otras fuentes, participando en redes y sellando alianzas con otras entidades, lo que le llevará a conocer otras maneras de gestión y puntos de vista. De esta manera, se genera mayor eficiencia combinando los recursos para atender los problemas y lograr los objetivos.

Los resultados obtenidos en el diálogo con los grupos de interés se integran en el proceso de creación de valor de la empresa: se genera una mayor motivación y productividad por parte de los empleados⁶, mayor nivel de satisfacción y lealtad de los clientes/usuarios y proveedores, una mejor construcción de relaciones de confianza con el estado, y un mayor reconocimiento por parte de la sociedad civil. A su vez, todo ello contribuye a la gestión de la reputación de la empresa.

La reputación corporativa se define como la percepción que tienen los grupos de interés sobre un conjunto de cualidades o aspectos de la empresa. Croft la definió como “la suma de valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo” (p.9). Entonces, la reputación corporativa va más allá del concepto de imagen, en tanto que la imagen puede crearse pero la reputación hay que ganarla (Sánchez y Barriuso, 2007).

Son varios los beneficios que genera una buena reputación corporativa. Se puede mencionar desde la mayor estabilidad en sus ingresos, la atracción de las personas más cualificadas en el mercado de trabajo, una mayor lealtad por parte de los consumidores y empleados, hasta la identificación de la sociedad y la mayor posibilidad de establecer precios competitivos por los productos o servicios que presta la empresa.

Siguiendo a Villafañe (2004), existen tres condiciones que, si bien no garantizan la reputación corporativa, sientan las bases para que esta se genere: en primer lugar, la existencia de valores corporativos; en segundo, la existencia de un comportamiento corporativo comprometido; y en tercer lugar, contar con una política explícita de gestión de la reputación, logrando conectar los objetivos operativos de reputación a acciones de mejoras concretas, y eliminando los riesgos reputacionales detectados.

En los últimos años, la reputación corporativa se ha incorporado en el *management* de todo tipo de empresas. En contra de lo que suele pensarse, tener una buena reputación corporativa es importante tanto para grandes organizaciones,

⁶ Atraer empleados y promover su fidelidad hacia la empresa está muy relacionado con aspectos como la formación, el ambiente laboral y la conciliación de la vida laboral-personal. Ello propicia una mejor efectividad en la selección de personal y en la reducción del índice de rotación de los empleados.

como para pequeñas. En las grandes, introducir la gestión de la reputación corporativa dentro de la estrategia general de la organización es ya un requisito imprescindible, mientras en las pequeñas empresas se convierte en una oportunidad para obtener mejores resultados.

Sin embargo, que una empresa realice bien las cosas no es suficiente para obtener una buena reputación, pues esta parte del reconocimiento público de los grupos de interés. Por ello, la construcción y consolidación de una buena reputación lleva consigo la gestión integrada de distintas piezas. Reputation Institute⁷ ha desarrollado la metodología de *Rep Track Pulse*, la cual comprende la evaluación de los siguientes aspectos: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios, entorno laboral, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo.

El caso peruano: RSC y comunicación de industrias extractivas

El sector extractivo, y específicamente el sector minero, constituye actualmente uno de los más importantes de la economía peruana: desde la década de 1990 la inversión y la producción minera han mantenido un crecimiento sostenido (Barrantes, 2005). Al abundamiento de los yacimientos mineros se suma que las empresas del sector han accedido a facilidades legales y económicas para realizar su inversión. Así, se ha producido una fuerte expansión territorial bajo distintos niveles de producción y fuentes de capital (Damonte, 2006).

El mencionado éxito económico no ha resultado en una buena reputación del sector en la opinión pública debido a varios factores (Cantuarias, 2010). En primer lugar, porque se piensa que la minería contamina el ambiente, haciéndola incompatible con otros sectores económicos como, por ejemplo, la agricultura. En segundo lugar, porque se asume que, al tratarse de una industria primaria, no genera valor agregado en la economía local. En tercer lugar, porque se la percibe como un sector que no genera impacto en el desarrollo de las comunidades que viven en su entorno. Y finalmente, se cree que no actúa con transparencia, ya que se sabe poco de sus operaciones y resultados.

⁷ El Reputation Institute es una consultora privada de ámbito internacional, fundada en 1997, que tiene como misión avanzar en el conocimiento sobre reputación corporativa y ayudar a las empresas a crear valor a través de la puesta en marcha de estrategias coherentes de reputación.

Generar una reputación positiva sobre la base de las percepciones descritas implica que el sector esté llamado a comprender la importancia de comprometerse con todos sus grupos de interés, lo cual supone, entre otros aspectos, respetar los derechos humanos, proveer beneficios a sus trabajadores y a las comunidades donde opera, y conducir el negocio de manera ética, justa y transparente. Ello supone, entonces, el alineamiento con los públicos internos (geólogos, gerentes, obreros, etc.) y comunicar los logros hacia afuera de manera efectiva, lo cual constituye un reto para el sector.

Lo cierto es que, en los últimos años, se ha identificado una tendencia en las empresas extractivas por comprender que la RSC va más allá del relacionamiento con la comunidad y que forma parte de la práctica gerencial de la empresa, y que la comunicación con los grupos internos y externos debe estar alineada. Buena parte de estos casos están relacionados con empresas de capitales extranjeros, que cuentan con lineamientos y estándares corporativos.

Dichos estándares se han globalizado y han contribuido, principalmente, al uso de tecnologías más limpias y un uso más eficiente de recursos por parte de las empresas del sector. La competencia por capitales de riesgo ha hecho que los inversionistas apliquen buenas prácticas corporativas y estándares más altos, y que por parte de la sociedad civil exista una mayor vigilancia sobre el tema, usualmente a través de las ONG.

Sin embargo, lo que hemos presenciado en los últimos años es que buena parte de las empresas, que declaran políticas de responsabilidad social con sus grupos de interés se encuentran suscritas al Pacto Mundial y elaboran reportes de sostenibilidad siguiendo los lineamientos del *Global Reporting Initiative*, han venido estando involucrada con casos de conflicto social con las comunidades de su entorno.

Los conflictos vinculados a actividades extractivas han aumentado, no solo en número sino también en intensidad, y poco es lo que han podido hacer las empresas y sus códigos de RSC para enfrentarlos. Los informes de la Defensoría del Pueblo señalan que más de la mitad de los conflictos que se producen en el país son conflictos socio-ambientales y de estos el 86,6% son mineros y de hidrocarburos⁸; y los informes emitidos por la Oficina de Diálogo y Sostenibilidad de

⁸ En el mes de marzo de 2013, el informe de la Defensoría del Pueblo da cuenta de 167 con

la Presidencia del Consejo de Ministros muestran una proporción similar⁹. Ello nos permite constatar que las empresas extractivas no han logrado aún gestionar el relacionamiento con sus grupos de interés y, sobre todo, comunicar de manera adecuada la implementación de los nuevos estándares adoptados. En muchos casos, la comunicación ha estado dirigida hacia la comunidad, básicamente a través de la implementación de acción social, guardando poca coherencia con el relacionamiento con otros grupos de interés importantes, como son los colaboradores y los proveedores.

En el siguiente gráfico, se intenta mostrar a la empresa comunicándose con sus grupos de interés a través de la emisión de mensajes aislados con cada uno de ellos, a través de las áreas interlocutoras: Recursos Humanos (RR.HH.), Logística, Relaciones Comunitarias (RR.CC.), Comercial, Gerencia General y Asuntos Corporativos.

Y es que si bien la comunidad constituye un grupo de interés crítico para una empresa extractiva, dado que en ella genera mayor impacto, resulta fundamental que la empresa pueda generar un equilibrio con los otros grupos de interés, considerando que los colaboradores y proveedores pueden pertenecer a la comunidad también.

Así, nos encontramos en un sector con alta complejidad en el que poner en práctica las herramientas desarrolladas en este texto presenta dificultades, desde el interior de la empresa y sus interlocutores, en el relacionamiento con los grupos de interés de la compañía extractiva. Ello se debe a que conseguir llevar a la práctica la RSC supone generar un verdadero compromiso empresarial, desde la dirección hasta los obreros, lo cual implica enfrentar la escasa formación en el tema y reconocimiento de su importancia.

flictos activos y 57 conflictos latentes, siendo el 66.5% de tipo socio-ambiental. Entre ellos, el 72,5% (108 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera; le siguen los conflictos por actividades hidrocarburíferas con 14,1% (21 casos).

⁹ De acuerdo al informe de la Oficina de Diálogo y Sostenibilidad, los conflictos de tipo minero son los más numerosos (23 casos) representando el 38% del total de casos gestionados. Los conflictos de tipo minero informal e ilegal (11 casos) y los conflictos relacionados a la extracción de hidrocarburos (9 casos) son los siguientes en importancia numérica. Los tres suman en conjunto el 71% del total, y si agregamos los hídricos y energéticos, se llega al 77%; lo que significa que 3 de cada 4 conflictos gestionados por la ONDS se relacionan con el sector extractivo y el aprovechamiento de los recursos naturales.

Gráfico 1: Comunicación entre la empresa extractiva y sus grupos de interés

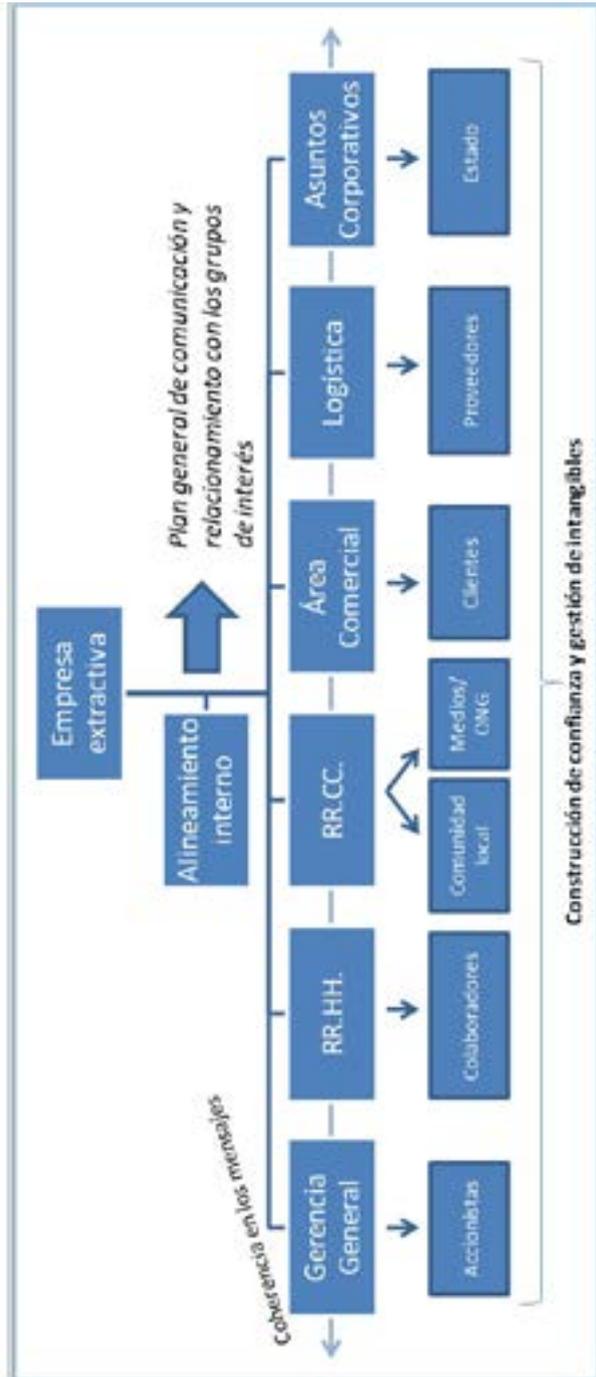
Elaboración propia



A partir de ello, el gráfico 2 propone un modelo de relacionamiento que parte del alineamiento interno en la empresa extractiva, sobre la base de un plan general de comunicación y relaciones con los grupos de interés. Dicho alineamiento, que supone construir indicadores y estrategias de relacionamiento, propone fortalecer las competencias de los interlocutores para su puesta en práctica y monitoreo participativo.

Todo ello implica mejorar la comunicación interna, la transferencia de estándares hacia los proveedores, implementar prácticas de transparencia con los accionistas y clientes, contribuir al fortalecimiento de capacidades del estado y generar una estrategia de comunicación socio-ambiental dirigida a la comunidad. De esta forma, se asegura una coherencia entre los mensajes emitidos hacia cada uno de los grupos de interés, lo que permitirá construir confianza y gestionar las externalidades sociales, ambientales y económicas con cada uno, y a su vez generará un impacto positivo en la reputación de la empresa extractiva.

Gráfico 2: Modelo de relacionamiento con los grupos de interés
Elaboración propia



BIBLIOGRAFÍA

Account Ability.

2006. *De las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.* Consulta: 4 de abril de 2013 <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

Ancos, Helena.

2010. *La responsabilidad social corporativa y sus actores: mitos y desafíos de la RSC.* Madrid: Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

Barnechea, Álvaro. y Francisco Tumi.

2011. *El síndrome del cuarto del rescate. entrevistas a expertos, empresarios, autoridades y líderes sociales sobre la relación del Perú con sus industrias extractivas.* Lima: Paraca Comunicaciones.

Cantuarias, Fernando.

2010. *La responsabilidad social en la minería: un avance.* Lima: Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía. Consulta: 20 de febrero de 2013. <http://www.solomineria.com.pe/html/responsa/pdf/antamina/responsabilidadsocial.pdf>

Carrillo, Sandra.

2011. *Comunidades y minería: la comunicación en el conflicto. tres estudios de caso en la sierra central del Perú.* [tesis de licenciatura] Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1396/carrillo_hoyos_sandra_comunidades_mineria.pdf?sequence=1

Croft, Susan.

2003. *Managing Corporate Reputation: The New Currency.* London: GBR: Thorogood.

Defensoría del Pueblo.

2013. *Reporte de Conflictos Sociales No 109.* Lima: Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. Consulta: 20 de abril de 2013. <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/Reporte-Mensual-Conflictos-Sociales-109-Marzo-2013.pdf>

Dowling, Grahame.

2002. *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance.* Oxford: University Press.

Fombrun, Charles.

1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image,* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Friedman, Milton.

1966. *Capitalismo y libertad*. Ediciones Rialp.

Macroconsult.

2012. *Impacto económico de la minería en el Perú*. Lima: SNMPE.

Marín, Francisco.

2008. *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*. Madrid: Fragua.

Oxfam Internacional.

2007. *Responsabilidad Social Empresarial en el sector minero en el Perú*. Consulta: 11 de abril de 2013. <http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/responsocial.pdf>

Paladino, Marcelo y Carlos Álvarez.

2006. *Comunicación Empresarial Responsable. Temas y acciones para lograr la responsabilidad social empresaria*. Buenos Aires: Granica.

Porter, Michael y Mark Kramer.

2011. “Creating Shared Value. How to invent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth”. En *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp.1-17.

Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú – PCM.

2013. *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales No 05 – Abril 2013*. Lima: Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad – ONDS. Disponible en: <http://www.pcm.gob.pe/transparencia/willaqniki/willaqniki05.pdf>

Sánchez, María y María Barriuso.

2007. “Explorando la relación entre la reputación corporativa y el *employer branding*”. *Revista Conocimiento, Innovación y Emprendedores: camino al futuro*, 2007.

Villafañe, Justo.

2004. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
2004. *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide, S.A.

Villagra, Nuria.

2006. *La comunicación de la responsabilidad social corporativa: Memoria Académica 2004- 2005*. Volumen 2 de Cátedra de Javier Benjumea. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Yepes, Gustavo, Wilmar Peña y Luis Sánchez.

2007. *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.