

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN: LOS CASOS DE IBM PERÚ Y SHOHIN S. A.

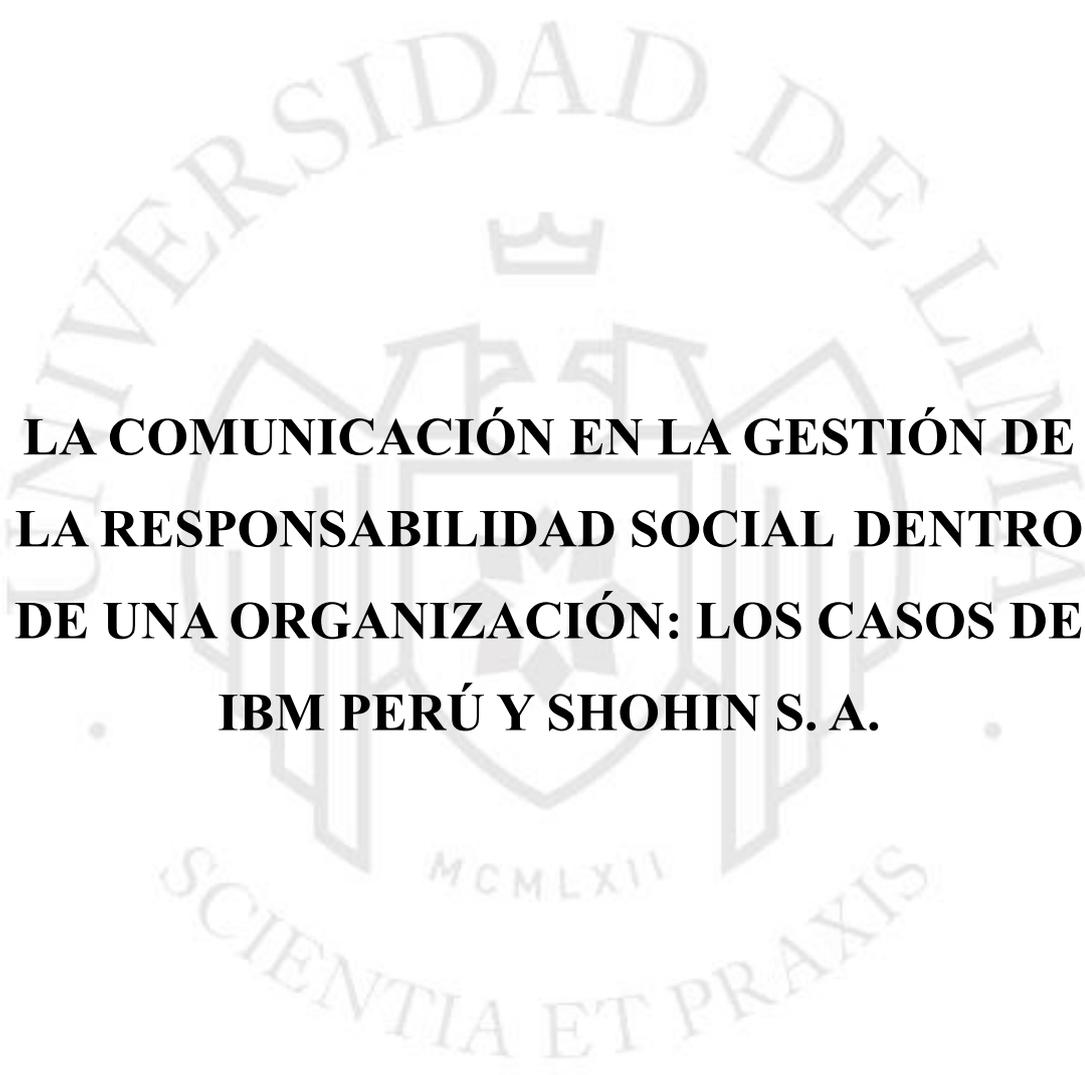
Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

Jacques Stephane Devletian Eguren
Código 20131514

Asesor

Rodolfo Herrera Santamaría

Lima – Perú
Mayo de 2020



**LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DENTRO
DE UNA ORGANIZACIÓN: LOS CASOS DE
IBM PERÚ Y SHOHIN S. A.**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LITERATURA..... | 2 |
| 1.1 Antecedentes..... | 2 |
| 1.1.1 La preocupación por el medio ambiente cobra más fuerza..... | 2 |
| 1.1.2 ¿Qué es la responsabilidad social? | 6 |
| 1.1.3 Protagonismo de la comunicación interna en las organizaciones..... | 13 |
| 1.1.4 Responsabilidad social y comunicación van de la mano..... | 17 |
| 1.2 Marco teórico..... | 19 |
| 1.2.1 La importancia de la comunicación interna en las empresas..... | 19 |
| 1.2.2 La relación de la comunicación interna con el desarrollo sostenible.... | 20 |
| 1.2.3 La conciencia de las instituciones hacia la responsabilidad social..... | 23 |
| 1.2.4 Juntando sinergias..... | 25 |
| 1.3 Objetivos de investigación..... | 26 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 26 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 26 |
| CAPÍTULO II: METODOLOGÍA..... | 27 |
| 2.1 Tipo de investigación..... | 27 |
| 2.2 Población y muestra..... | 28 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS..... | 31 |
| 3.1 Las acciones de responsabilidad social impulsadas por SHOHIN..... | 31 |
| 3.2 Las acciones de responsabilidad social impulsadas por IBM Perú..... | 32 |
| 3.3 Conocimiento sobre responsabilidad social | 35 |
| 3.3.1 SHOHIN | 35 |
| 3.3.2 IBM | 37 |
| 3.4 Opiniones de los colaboradores de SHOHIN e IBM sobre la importancia del medio ambiente..... | 38 |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1 Discusión de los resultados..... | 44 |
| 4.2 Perspectiva de la investigación..... | 50 |
| CONCLUSIONES..... | 52 |
| REFERENCIAS..... | 54 |



ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1: Formato de entrevista..... | 61 |
| Anexo 2: Formato de encuesta..... | 63 |
| Anexo 3: Guía de observación..... | 65 |
| Anexo 4: Análisis de documentos | 67 |
| Anexo 5: Indicador Ethos Perú 2021 | 68 |



RESUMEN EN ESPAÑOL

Debido a la creciente crisis del cambio climático, diversas organizaciones a nivel mundial realizan cada vez más acciones internas que permitan contrarrestar sus efectos negativos en el medio ambiente. El presente estudio está enfocado en cómo dos empresas peruanas, IBM Perú y SHOHIN S. A., gestionan la comunicación de la responsabilidad social dentro de sus organizaciones. Este trabajo utiliza el enfoque mixto que permite enriquecer la investigación con un entendimiento más integral de la situación planteada. Si bien hay que tener en cuenta la buena disposición de las empresas para generar este tipo de iniciativas, estos esfuerzos deben verse complementados con una comunicación interna efectiva que le permita a la mayor cantidad de colaboradores tomar conciencia sobre sus actos: con la ayuda de todos, se puede contribuir a revertir la situación actual del medio ambiente.

Palabras clave: Comunicación, Comunicación Interna, Empresas, Medio Ambiente, Responsabilidad Social

ABSTRACT

Due to the growing crisis of climate change, many organizations worldwide are increasingly executing internal actions that allow to counteract their negative effects on the environment. The present study is focused on how two peruvian companies, IBM Peru and SHOHIN S.A., manage the communication of environmental social responsibility in their own organizations. This work uses a mixed approach that allows to enrich the research with a more comprehensive understanding of the situation. Although we must consider the enterprises's good disposal to create this type of initiatives, these efforts must be complemented with an effective internal communication strategy that allows the biggest number of employees to become aware of their actions: with everyone's help, we can contribute to reverse the current environmental situation.

Keywords: Communication, Internal Communication, Companies, Environment, Social Responsibility

INTRODUCCIÓN

En un mundo cambiante donde se depreda la naturaleza y se contamina el medio ambiente, cada vez son más los países, ciudades y empresas que se suman a un compromiso de reducir el impacto negativo ambiental. Si quieren seguir esta línea de manera constante y adecuada, las organizaciones tienen que empezar por concientizar y motivar a sus trabajadores con respecto a la preservación del medio ambiente, debido a que estos últimos son la cara visible, los representantes de la firma.

El presente trabajo de investigación se centrará en cómo dos empresas peruanas, IBM Perú y SHOHIN S. A., gestionan la comunicación de la responsabilidad social al interior de sus organizaciones. Se indagará acerca de cómo, y a través de qué canales, estas empresas promueven actividades relacionadas a la responsabilidad social para concientizar a sus colaboradores. Además, se buscará conocer cuáles son los incentivos de estas organizaciones para impulsar acciones socialmente responsables. Se averiguará también si, efectivamente, los trabajadores captan estos mensajes positivamente o si, por el contrario, no los asimilan ni los consideran relevantes para ellos y el planeta en general.

En este trabajo se utilizará el enfoque mixto para darle mayor amplitud al proyecto. Basándose en entrevistas a los especialistas de cada una de las empresas seleccionadas, encuestas a los colaboradores, observación participante de acciones puntuales y revisión de documentos de ambas firmas, se buscará comparar qué información manejan y comparten las empresas con lo que realmente captan y asimilan sus empleados.

El análisis de esta investigación permitirá tener una visión de cómo se llevan a cabo las acciones ambientales en una gran corporación a diferencia de una mediana empresa. Además, se describirán las diferencias y similitudes entre ambas; se analizará si los resultados son positivos o si, más bien, conviene cambiar el modo de ejecutar las acciones comunicacionales para lograr los objetivos planteados.

CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Antecedentes

1.1.1 La preocupación sobre el medio ambiente cobra más fuerza

Los líderes mundiales están asimilando, con cada vez mayor seriedad, los peligros a los que se expone el medio ambiente y, por ende, la población mundial. El primer punto de quiebre importante de resaltar es el Informe Brundtland (de nombre original “Nuestro Futuro Común”), reporte presentado en 1987 por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, presidido por la ex – primera ministra y doctora noruega Gro Harlem Brundtland. Tras reunirse por primera vez en 1984, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo partió de la convicción de que el camino que estaba tomando la sociedad traía una gran cantidad de problemas medioambientales y una situación de extrema pobreza en la que estaba sumergida parte importante de la población a nivel mundial. Dentro de los objetivos principales del Informe Brundtland encontramos los siguientes:

- Examinar cuestiones críticas relacionadas con el medio ambiente y el desarrollo y formular propuestas realistas para hacerles frente
- Proponer nuevas fórmulas de cooperación internacional en temas medioambientales y de desarrollo capaces de orientar la política y los acontecimientos hacia la realización de los cambios necesarios
- Aumentar los niveles de concienciación y compromiso de los individuos, las organizaciones de voluntarios, las empresas, las instituciones y los gobiernos

Además, el documento plantea que, a partir de ese momento, los temas “desarrollo” y “medio ambiente” debían considerarse como nociones inseparables:

“El medio ambiente y el desarrollo no son contradictorios sino que están unidos inexorablemente. El desarrollo no puede subsistir sobre una base de recursos deteriorada ambientalmente; el medio ambiente no puede protegerse cuando el crecimiento deja fuera de cuenta los costos de la destrucción ambiental. Estos problemas no pueden tratarse por separado mediante instituciones y políticas fragmentadas” (Informe Brundtland, 1987, p.52).

Como una de las conclusiones principales del libro, los autores consideraron que, si se seguía con el crecimiento económico tradicional, había una gran posibilidad de presenciar un futuro inviable en el que la humanidad terminara de agotar el capital natural de nuestro planeta. Esto dio lugar a la creación de un nuevo estilo de desarrollo; por lo que se formuló la primera definición aceptada del concepto desarrollo sostenible: “El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Informe Brundtland, 1987, p.59). Se trata de una conjunción de tres dimensiones: económica, social y ambiental. El informe exhorta a cambiar las estructuras institucionales e invita a los gobiernos a aplicar el desarrollo sostenible de manera adecuada y responsable, para poder generar un desarrollo que sea sostenible económica y ecológicamente.

Más adelante, en el año 2000, la ONU propuso ocho objetivos que cumplir relacionados a problemas graves de la vida cotidiana (como la pobreza, la mortalidad infantil, la promoción de la igualdad de género, la mejora de la salud materna, entre otros). La mayoría de países cumplió con las metas trazadas; los resultados fueron positivos porque permitieron generar proyectos de desarrollo para los países más pobres, mejorando así la calidad de vida de varios individuos a nivel global. Luego, en el año 2013, el Pacto Mundial de la ONU (iniciativa internacional que busca incorporar diez principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial) y Accenture (empresa multinacional que presta una amplia gama de servicios y soluciones en ámbitos tales como tecnología, operaciones o consultoría, entre otros) realizaron una encuesta a nivel mundial sobre los avances de las empresas privadas en sostenibilidad. Un total de mil directores ejecutivos (CEO), representantes de las firmas denominadas “líderes de transformación” que, según la, ONU y Accenture, fomentan la sostenibilidad y superan a sus competidores según criterios comerciales más convencionales, participaron de este proyecto. Se llegó a la conclusión de que existen tres características principales en este rubro:

“El 81 % de las empresas líderes ven la sostenibilidad como una oportunidad para crecer e innovar (acceden a nuevos mercados, desarrollan nuevos productos y servicios, etc.)” (Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2016).

“Las compañías no se limitan a medir sus emisiones y tratan de controlarlas sino que cuantifican en todo momento la contribución positiva de la sostenibilidad a sus empresas y las consecuencias sobre las comunidades en las que están presentes” (Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2016).

“Invierten en innovación y adoptan nuevas tecnologías que favorecen la sostenibilidad” (Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2016).

Si bien estos líderes tienen en cuenta que las oportunidades ofrecidas por la sostenibilidad sirven para aumentar la competitividad de sus compañías, encuentran ciertas trabas en el camino que evitan que dicha sostenibilidad se adhiera de la mejor manera a la empresa. Tenemos, por ejemplo, “la difícil situación económica, la prevalencia de otras prioridades, y la falta de incentivos por parte de los gobiernos” (Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2016).

El 25 de septiembre del 2015 se llevó a cabo una conferencia en la que participaron 193 líderes mundiales por cumplir con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por los Estados miembros de la ONU. El objetivo primordial de estos desafíos es disminuir los peligros del cambio climático provocados por el ser humano para evitar desastres naturales y asegurar un desarrollo más equitativo y ambientalmente sostenible. Los especialistas afirman que estamos en un momento en el que es necesario “transformar el paradigma de desarrollo dominante en uno que nos lleve por la vía del desarrollo sostenible, inclusivo y con visión de largo plazo” (Bárcena, A., Cimoli, M., García-Buchaca, R., Yañez, F. y Pérez, R., 2018, p.7). Perú es uno de los países signatarios de la Agenda 2030, uno de los miembros que se ha comprometido a cumplir con los metas planteadas. Esto implica que se debe ejecutar un plan de acción con las grandes, medianas y pequeñas empresas para medir el impacto de sus acciones ambientales, gestionar los recursos naturales, generar actividades más inclusivas que permitan disminuir la brecha entre los ricos y los pobres, mejorar la educación y la salud, entre otros. Para el 2030, las naciones involucradas deberán mostrar una amplia mejoría en tres ámbitos principales: “Erradicar la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia, solucionar el cambio climático” (Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2016). Es este último planteamiento el que más nos interesa para la realización de nuestra investigación.

En este rubro entran varios objetivos, como:

“Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos”; “Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos”; “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”; “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”; “Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos”; “Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible”; “Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica” (Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2016).

Por otro lado, el Fondo Mundial para la Naturaleza (World Wildlife Fund, WWF por sus siglas en inglés) es una asociación mundial que tiene como objetivo frenar la degradación del medio ambiente para construir un futuro en el cual humanos y naturaleza puedan convivir adecuadamente. El Perú cuenta con una de sus sedes, que busca contribuir al desarrollo sostenible del país a través de diversas campañas, con el apoyo de socios nacionales. Una de las iniciativas más importantes que promueven en el país es La Hora del Planeta, actividad mundial que consiste en apagar las luces del hogar por una hora para ahorrar energía, concientizar al mundo sobre nuestras acciones y demostrar que “cada uno de nosotros podemos tener un impacto positivo en la lucha” (World Wildlife Fund, 2019). Es tanta la importancia de esta campaña para el país que el presidente Martín Vizcarra lideró el apagado de luces del 2019 desde la Plaza de Mayor de Lima. Perú es uno de los líderes globales en esta iniciativa: se estima la participación de más de ocho millones de peruanos desde el 2009. Asimismo, la WWF en nuestro país se enfoca en la conservación de ecosistemas, en el óptimo manejo de nuestros recursos, en los servicios ambientales, entre otros.

Otro ejemplo de que se está tomando cada vez mayor conciencia del cuidado del medio ambiente es el Índice de Rendimiento Ambiental (Environmental Performance Index, EPI), desarrollado principalmente por la Universidad de Yale y la Universidad de Columbia. Se trata de uno de los métodos más conocidos y usados para cuantificar y clasificar el desempeño de las políticas ambientales de una nación. Su predecesor, el Índice de Sostenibilidad Ambiental (ESI), fue implementado para dar a conocer la

sostenibilidad relativa entre países y publicó sus resultados entre 1999 y 2005. Las mediciones del EPI, cuya primera aparición se dio en el año 2006, son dirigidas hacia los resultados ecológicos y “la efectividad de las políticas aplicadas en cada país para proteger el medio ambiente” (Ecoosfera, 2014). Dicho índice está compuesto por 24 indicadores, quienes a su vez están divididos en dos grandes categorías: “salud medioambiental” y “vitalidad del ecosistema”; lo que permite comparar aspectos tales como la calidad del aire, las protecciones de especies, la biodiversidad, la exposición a agentes tóxicos, la pureza del agua para beber, el impacto de la agricultura, entre otros. Esta medición permite monitorear la evolución de los países con el transcurrir de los años y deja en evidencia los problemas ambientales de cada uno. En el 2014, los resultados de del EPI definieron que, dentro de los 10 países más comprometidos con el medio ambiente a nivel global, se encontraban: Suiza (“100 % en temas relacionados al agua y saneamiento, a la biodiversidad y el hábitat”), Luxemburgo (“100 % en agua y saneamiento, así como biodiversidad y hábitat”), Suecia (“un país que más dependencias del gobierno tiene para proteger el medio ambiente”), Noruega (“manejo de agua y aire notable, conocido por transformar su basura en combustible”), España (“de los pocos países que casi alcanzan el 100 % en calidad aire, uno de los más altos en clima y energía”), entre otros. Tomando en cuenta el último informe del EPI, que se llevó a cabo en el año 2018 y donde se mantuvieron los mismos indicadores, los países europeos siguen liderando la tabla: Suiza, Francia, Dinamarca, Malta. Suecia, Reino Unido, Luxemburgo, Austria, Irlanda y Finlandia conforman el top 10. Como dato, Perú aparece en el puesto 64 a nivel mundial. Dentro de los hallazgos principales, se obtuvieron algunos resultados positivos que ofrecen un panorama prometedor en ciertos ámbitos. Por ejemplo, el EPI 2018 destaca que se ha logrado proteger los hábitats terrestres y marinos a nivel global y reducir los efectos de diversos gases tales como el dióxido de carbono, el óxido nitroso y el metano. Sin embargo, se considera que la calidad del aire sigue siendo la principal amenaza ambiental para la salud pública: países como China e India están afectados gravemente por este problema (Universidad de Yale y Universidad de Columbia, 2018, p.3).

1.1.2 ¿Qué es la responsabilidad social empresarial?

La primera fuente reconocida globalmente que podemos citar para comprender de manera adecuada de qué trata la responsabilidad social empresarial es la “Estrategia

renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”, informe que terminó de desarrollarse en el año 2011 y presentó una nueva descripción y visión de la responsabilidad social que deberían adoptar las compañías para mejorar los estragos que recibe el medioambiente. El pedido de la Comisión Europea expuesto en el documento es el siguiente:

“Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

–maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;

–identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. ” (p. 7).

La solicitud de esta entidad nos describe un proceso complejo, en el que las compañías que asuman el desafío de generar un impacto positivo en nuestra sociedad poseen la obligación de armar una estrategia a mediano-largo plazo que englobe varias dimensiones (medioambientales, sociales, éticas o derechos humanos) y esté alineada a sus grupos de interés o *stakeholders* para generar valor. Se especifica, además, que la magnitud del compromiso dependerá, en gran medida, del tamaño y capacidad de cada firma. Uno de los objetivos primordiales planteados por la Comisión Europea era hacerle seguimiento a las actividades realizadas por las empresas y medir el impacto generado; con la finalidad de rescatar las mejoras y replicar los métodos de trabajo en otras compañías cuyo impacto no fue el ideal.

En el artículo “La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa” (1991), el profesor Archie B. Carroll, un especialista del tema, genera su propia definición de la responsabilidad social empresarial. Estableció una figura en forma de pirámide en la que identifica cuatro zonas. La base de esta pirámide sobre la que se apoyan las demás secciones está conformada por las responsabilidades económicas de una compañía, en la que se busca que el negocio sea rentable para poder subsistir en el mercado, proporcionar un retorno de la inversión a los accionistas y crear más trabajos. Un escalón más arriba se concentran las responsabilidades legales, que guardan relación con obedecer las leyes de la sociedad, hacer lo correcto según las normas y regulaciones

establecidas en el país en el que se encuentra la empresa, así como el cumplimiento de las reglas básicas según operan los negocios. En la tercera zona tenemos las responsabilidades éticas que, si bien cuentan con un componente más subjetivo, se refieren a ser justos, razonables y equitativos con las decisiones que se aplican con los *stakeholders* de la empresa (colaboradores, medio ambiente, comunidad, entre otros) y con minimizar los daños que se les pueda causar. Por último, la parte superior de la pirámide de Carroll contiene las responsabilidades filantrópicas, acciones que responden a actividades voluntarias de las firmas y contribuyen al mejoramiento de la comunidad, lo cual implica cumplir con ciertas expectativas sociales de ser un “buen ciudadano corporativo”. Por ende, según la “Teoría de la Pirámide”, para ser socialmente responsable, una firma debe ejecutar sus actividades basándose en estas cuatro zonas para maximizar las buenas acciones implementadas y minimizar los efectos desfavorables hacia el medio ambiente y sus *stakeholders*.

Por otro lado, una tercera fuente importante a considerar para describir el concepto de responsabilidad social corporativa es la ISO 26000, debido a que ofrece una de las definiciones con mayor consenso a nivel mundial. Se trata de una guía elaborada por la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO) que promueve normas relacionadas a la responsabilidad social y tiene como objetivo dirigir a las empresas en su trayecto hacia lograr mejorar la sostenibilidad. Dicha norma consta de diversos principios, tales como:

- Rendición de cuentas (los ciudadanos deben estar al tanto y evaluar que las instituciones no abusen de su poder; es decir, que actúen de modo correcto)
- Transparencia (claridad en sus acciones)
- Comportamiento ético
- Respeto por los intereses de los demás
- Respeto por el principio de legalidad
- Seguimiento de la normativa internacional de comportamiento
- Respeto por los derechos humanos

Cabe resaltar que, al ser pensada como una norma global y aplicable a cualquier tipo de organización, la ISO 26000 considera siete materias fundamentales:

- Gobernanza

- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad

Para efectos de esta investigación, nos enfocamos principalmente en la dimensión “Medio ambiente”, en la que se destacan cuatro asuntos clave:

- Prevención de la contaminación: consta de la identificación del impacto de las decisiones, actividades, fuentes de contaminación y residuos generados por la empresa. En base a ello, la organización debería tomar medidas para garantizar una gestión adecuada de la contaminación y los residuos.
- Uso sostenible de los recursos: en este punto, se busca asegurar la continuidad de los recursos renovables de nuestro planeta para cuidar a nuestras generaciones futuras y prevenir la extinción de animales, energía, vegetales, entre otros.
- Mitigación y adaptación al cambio climático: se refiere al impacto de las emisiones de gases de efecto invernadero en el medio ambiente, que pueden derivar en escasez de agua o variaciones en distintos ecosistemas, por ejemplo. Para minimizar estos cambios, las compañías deben sincerar los límites de emisiones de estos gases e implementar medidas para reducirlas o prevenirlas.
- Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales: dentro de las diversas propuestas que incluye este asunto rescatamos la “valoración y protección de la biodiversidad” y “el fomento de un desarrollo urbano y rural ambientalmente sólido” (p.59). En este sentido, la ISO pide a las firmas que eviten ejercer acciones que pongan en riesgo la supervivencia de alguna especie.

La ISO 26000 plantea diversos objetivos, entre los cuales podemos resaltar tres según Paul Rémy (2010), profesor y especialista en el tema. El primero de ellos tiene como finalidad ayudar a las organizaciones a crear, implementar y consolidar acciones que les permitan mejorar sus procesos de responsabilidad social. Luego, la ISO intentará potenciar la honestidad, la transparencia por parte de las empresas para generar

confianza en la población. Si estas se contradicen, perderán credibilidad y se perjudicarán frente a la sociedad. El tercer objetivo está relacionado al apoyo que ofrece a las organizaciones y busca demostrar que los *stakeholders* (sobre todo los accionistas) pueden cumplir con su palabra y compromiso.

Entre los beneficios que trae consigo la implementación de esta norma, se encuentran la reputación, la ventaja competitiva, el mantenimiento de la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, entre otros. La ISO es una clara demostración del “reciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones” (Salas, 2010, p. 2).

En términos generales, la ISO 26000 considera que la responsabilidad social empresarial reside en los impactos de las decisiones y acciones que desarrollan las compañías en el medio ambiente y la sociedad; con la finalidad de contribuir al desarrollo sostenible. Esto va de la mano con la conducta ética, coherente moral de cada empresa; así como las expectativas y perspectivas de los *stakeholders*.

Si profundizamos en el concepto de *stakeholders*, debemos mencionar al reconocido teórico R. Edward Freeman quien, en su investigación “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984), definió este término como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales” (Freeman, R.E., 1984, p.24). El autor se refiere a cualquier clase de agente social que mantenga una relación directa (de tipo primario) o indirecta (de tipo secundario) con una organización; es decir, son los actores que dependen de lo que haga la firma y de los que, a su vez, depende la firma. En el modelo tradicional, las compañías se enfocaban en las necesidades de cuatro actores específicos: inversores, clientes, empleados y proveedores. Freeman propone una reestructuración de este enfoque, en el cual considera ampliar el universo de partes interesadas relacionadas a la compañía; agregando comunidades, asociaciones corporativas, gobiernos, los competidores, los medios de comunicación, entre otros (Fernández, J.L. y Bajo, A., 2012, p.134). Esta nueva visión de los grupos de interés, al considerarse como un elemento primordial en la planificación estratégica de los objetivos y negocios de cada compañía, le abrió los ojos a los representantes del mundo empresarial y puso en evidencia la importancia de conocer los procesos y los intereses de los *stakeholders*.

En el 2018, R. Edward Freeman se une con Heather Elms y, en un artículo publicado en la prestigiosa revista estadounidense Forbes, comparten una visión de lo que representa el éxito para una empresa del siglo XXI: se tiene que empezar a crear valor con los *stakeholders* “para crear una nueva narrativa sobre los negocios, una nueva historia, que permita a las grandes empresas mejorar nuestras comunidades y nuestras vidas” (Forbes, 2018). De esta manera, los autores recomiendan olvidar la creencia de que las acciones de una compañía solo deben buscar obtener ganancias para los accionistas y que consta en dejar de lado a los *stakeholders*. Lo descrito por Freeman y Elms propone conocer las cualidades de cada uno de los grupos de interés para cooperar entre todos los involucrados. Las ganancias no llegan solas: detrás de los productos y servicios de calidad que le mejoran la vida a los clientes se encuentra la inspiración y motivación continua de los colaboradores, el compromiso de los proveedores con los objetivos de la empresa, el liderazgo y poder de decisión de los accionistas, así como los motivos de los demás *stakeholders*. Es así que, si bien se dice que el negocio está diseñado para satisfacer la demanda, este enfoque de los *stakeholders* nos muestra un punto de vista más complejo en el se genera un equilibrio entre todos los grupos de interés, que se relacionan entre sí e interactúan para crear valor.

Siguiendo por esta línea, Porter y Kramer (2011) perciben que el sistema capitalista en el que está sumergido la sociedad y el egoísmo económico de una gran parte de las empresas genera que tengan:

“una visión estrecha de creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito a largo plazo” (Porter y Kramer, 2011, p. 3).

Estos autores consideran que se debe cambiar el “mindset” que las empresas tienen sobre la responsabilidad social y no solo generar ganancias (como se ha mencionado anteriormente), sino también mapear propuestas e incluir soluciones que ayuden a resolver las necesidades de la sociedad/comunidad, uno de los *stakeholders* más relevantes para las compañías. De esta manera, Porter y Kramer nombran a este concepto “valor compartido”: al reconocer y resolver los desafíos existentes de la

sociedad, habrá más innovación y eficiencia, una mayor confianza en las prácticas de las empresas por parte de la sociedad, ventajas competitivas de ciertas organizaciones y una expansión del mercado que desembocará en un mayor “crecimiento de la productividad de la economía global” (Porter y Kramer, 2011, p.4). Por ende, para progresar juntos y coexistir, se debe producir una interdependencia entre la comunidad y las firmas: cada una necesita crear valor para la otra, entendiéndose por “valor” como la generación de beneficios tomando en cuenta los costos (o externalidades) que se originan.

El tema de la creación de valor también es mencionado por Andreu y Fernández (2011) quienes aseguran que, a pesar de que la responsabilidad social empresarial haya estado ganando terreno en la agenda principal de las organizaciones, medios de comunicación y opinión pública por varios años, se la considera como filantropía o altruismo y no se asocia con el centro de negocio de las empresas. Según los autores, esta percepción de la responsabilidad social corporativa, parcialmente cierta, ha generado un “efecto halo”, término definido como “la tendencia del ser humano a formarse una impresión general sobre una persona, o un juicio total sobre ella, en virtud exclusivamente de uno de sus rasgos, más singular y sobresaliente” (Andreu y Fernández, 2011, p.9). Pero, ¿por qué un concepto tan relevante resulta ser tan ambiguo? Los escritores proponen algunas razones. En primer lugar, afirman que no existe una definición universal para la responsabilidad social empresarial debido a que esta varía dependiendo de la idiosincrasia de cada sociedad, de su cultura y tradiciones; por lo que cada una la adecúa a su propia realidad. Esto, sumado a la diversidad de contenidos que envuelve el término, llega a generar cierta confusión y abre distintos frentes por donde se puede abordar el concepto. Asimismo, la mayoría de las compañías todavía no tiene definida qué área de la empresa deberían gestionar las tareas de responsabilidad social: algunas las incluyen en *Márketing*, mientras que otras en *Recursos Humanos* o *Comunicaciones Externas*. Sin embargo, como la responsabilidad social no genera ganancias, no es considerada como un tema prioritario para las firmas: esto conlleva a que se le designen pocas horas, escaso presupuesto y una cantidad limitada de personas a la ejecución de iniciativas socialmente responsables. Entonces, ¿cómo hacer para que las organizaciones empiecen a tener en cuenta a la responsabilidad social como parte crucial del *core business* de las empresas y dismantelar el mito de que es netamente filantrópica? Los autores saben que es un reto complicado desvincular el término

“responsabilidad social corporativa” de sus características altruistas pero proponen promover más el concepto de “sostenibilidad corporativa” (que definiremos más adelante en esta investigación con el “Triple Balance” del emprendedor John Elkington) porque todavía no está tan posicionado en la mente de los empresarios y líderes de las firmas: de cierta manera, los autores consideran de que habría que trabajar el concepto “sostenibilidad corporativa” para tener una mayor probabilidad de que se relacione con el *core business* de las instituciones.

1.1.3 Protagonismo de la comunicación interna en las organizaciones

La comunicación está presente en todo lo que hacemos. No importa el momento, tiempo o lugar. Es parte de nuestro día a día, de nuestra vida, y nos facilita la convivencia con las personas. De hecho, Montoya Robles (2018) considera a la comunicación como el proceso social más importante y afirma que “no es posible imaginar al hombre, mucho menos a una organización, sin comunicación” (Montoya Robles, 2018, p.8). Con esta perspectiva, se trata del conjunto total de mensajes que se intercambian no solo entre los integrantes de la empresa, sino también entre esta y los “diferentes públicos que tiene en su entorno”. Es así que, llevándolo al ámbito laboral, Montoya Robles (2018) explica que el motivo por el cual nacen las organizaciones, en primer lugar, es para solucionar las necesidades de las personas. En este aspecto, la autora afirma que desde el momento en que surge una idea, una inquietud o una necesidad y se hace imposible que una sola persona la lleve a cabo, nos toca entrar en el terreno de la comunicación para formar una organización. Por ello, un grupo de individuos se pone de acuerdo para trabajar en equipo, juntar esfuerzos y cocrear estas soluciones. De esta manera, se instauran ciertas reglas internas que permiten la “convivencia laboral” para generar un ambiente óptimo que promueva la efectividad del trabajo realizado. Con la comunicación organizacional, se realiza un

“conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos”. (Montoya Robles, 2018, p.9)

Debemos agregar que, si bien dentro de las empresas existen elementos que se pueden controlar, se suelen dar algunas situaciones (el contexto sociopolítico por el cual atraviesa un país, por ejemplo) que afectan las acciones internas de una compañía. Ante estos acontecimientos, con la finalidad de hacer crecer sus recursos y seguir firmes en el mercado, se tiene que privilegiar la cultura y el clima organizacional.

Justamente, el clima organizacional es uno de los pilares expuestos por Charry Condor (2018) en su investigación *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. En el caso explicado se concluye que existe una correlación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional, y que los microclimas negativos de la compañía no solo contribuyen al bajo desempeño de los empleados, sino también a la percepción que estos trabajadores tienen sobre la firma. Se recomienda un mayor foco del departamento de bienestar en retribuir con acciones de motivación, premios o incentivos la buena actitud y el desempeño de los empleados, a través de una mejor estrategia de comunicación interna, para crear una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia.

Por otra parte, la recolección y el procesamiento de los datos expuestos en la investigación “Relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa en los trabajadores de la empresa Konecta Site I, área Cross-Selling Movistar Chile” (Román Baca, 2017), también llega a la conclusión de que existe una correlación entre los dos términos analizados. Para efectos de nuestra investigación, nos interesa saber qué tan importante es la relación de ambas variables con respecto al ámbito comunicacional y nos preguntamos si la conexión entre la comunicación interna y la imagen que tienen los colaboradores de la empresa favorece el desarrollo positivo de la misma. Efectivamente, según la autora, se da un “mejor desarrollo de la empresa a través del tiempo de acuerdo al contexto en el que se encuentre y las percepciones que los trabajadores generen con respecto a los estímulos que reciban de la empresa”. Es decir, con una comunicación interna efectiva constante, a través de diversos canales, quedan más claros los objetivos y propósitos de la firma. Por ende, la credibilidad e imagen de las actividades, iniciativas y acciones de la empresa incrementan y los trabajadores se sienten más identificados con la identidad que genera. Asimismo, consideremos la teoría “constructivista” o “construccionista” mencionada por Román Baca, que se define como la que “indica que las percepciones de la realidad son variantes para las

personas, debido a los significados, interacciones interpersonales, propias personas al recibir interacciones y percepciones crean y construyen la realidad” (Román Baca, 2017, p.12). Al sentirse identificados y cómodos en su ambiente laboral, la posibilidad de que las personas realicen comentarios positivos a sus conocidos o familiares sobre su día a día en la compañía es aún mayor, y esto hará que la reputación y la imagen de la empresa mejoren aún más.

Claro está que esto no podrá ser posible sin una estrategia de comunicación interna bien planificada. Peña Acuña, Caldevilla Domínguez y Batalla Navarro realizaron un ensayo sobre la estrategia de la comunicación interna de tres empresas multinacionales: Nestlé, LG Electronics y General Motors (2017). Se llegó a la conclusión de que estas exitosas empresas “llevan a cabo un exhaustivo trabajo de comunicación interna para promocionar sus valores internos, el protagonismo de las personas que las integran y el trabajo en equipo” (Peña, B., Domínguez, D. y Batalla, P., 2017, p.328). Además, consideran que la buena comunicación interna es el primer paso para compartir los resultados en la comunicación externa y en la imagen de la marca. Un tema no menor es la capacidad de estas transnacionales de adaptarse a la cultura de cada país en el que están presentes y, por ende, la estrategia comunicacional va a variar. Asimismo, tras analizar el comportamiento de la comunicación interna en una pequeña empresa, Sanchis y Bonavia (2017) realizaron una serie de recomendaciones que vale la pena rescatar. En primer lugar, para asegurar que la comunicación sea entendida, hay que saber hacer una sinergia de la comunicación oral y escrita. Debemos tener en cuenta, entonces, que todo lo que se comunica es importante. Si se comenta un dato o acontecimiento digno de recordar en una reunión de trabajo, lo ideal es reforzar el tema con un correo, con el fin de que quede una constancia (por escrito) de lo que es relevante. De esta manera, se evitarían confusiones o inconvenientes. Otro punto por destacar es que vivimos en una época en la que cada vez hay menos “comunicación descendiente” (también llamada comunicación vertical) y se busca más una comunicación horizontal en todos los niveles jerárquicos. Una de las maneras más efectivas de promoverla es dándole opción de respuesta a los colaboradores que reciben correos electrónicos sobre mensajes corporativos; o incluso pidiendo *feedback* inmediato en reuniones entre gerentes y empleados. Siempre hay que estar pendientes de sus opiniones, de lo que sienten y de lo que les interesa para ahondar en lo que les

gusta y saber cuáles son los puntos positivos y negativos de la gestión de la comunicación interna que se está llevando a cabo dentro de la empresa.

Por otro lado, Riel (2018) explica que existen diversos tipos de comunicación. Si nos centramos meramente en el ámbito del trabajo, hay tres formas importantes de comunicación corporativa: “comunicación de dirección”, “comunicación de *marketing*” y “comunicación organizativa”. Para interés de esta investigación, nos quedamos con esta última, que engloba una gran cantidad de prácticas comunicativas, entre las que destacamos la “comunicación ambiental” y la “comunicación interna”. ¿En qué se destacan estas prácticas comunicativas mencionadas anteriormente? Según el autor, “toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados ‘públicos objetivo’, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta”. Diferenciándose de la comunicación de *marketing*, Riel señala que las distintas formas de organización comunicativa no intentan influir directamente en sus públicos, no buscan convencerlos de generar una acción específica. En este punto, discrepamos ligeramente con el autor holandés debido a que creemos que, como lo hemos descrito anteriormente, una de las funciones de la comunicación interna (y de la comunicación ambiental) es promover los valores de la empresa y que los colaboradores la adopten. Si bien no se trata de una acción impositiva en sí, estas formas comunicativas sí deberían impactar en el empleado para que cambie su forma de pensar de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Siguiendo por esta línea, los altos mandos de las empresas son las personas indicadas para asumir el reto de comentarle al resto de la organización sobre la toma de decisiones y las riendas que se están tomando. Los mensajes que bajan desde las gerencias deben ser claros y coherentes, con la obligación de generar la confianza y la motivación necesaria en los colaboradores para que todos persigan los mismos objetivos. En relación a esto, Briceño, S., Mejías, I. y Moreno, F. (2010) consideran que “las empresas se convierten en ciudadanos corporativos cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier ciudadano, profundizando en su misión social” (Briceño, S., Mejías, I. y Moreno, F., 2010, p.9). Por ende, es fundamental que el componente “responsabilidad social” sea incluido por los directores de las empresas en los proyectos y acciones planificadas. Si se logra elaborar un plan de comunicación ligado a los objetivos de negocio, se podría llegar a

generar indirectamente, sin ser la meta principal de las empresas, una creciente reputación de cara a los grupos de interés; lo cual se verá reflejado en una serie de factores positivos tales como “la lealtad de los clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y de la misma administración pública” (Briceño, S., Mejías, I. y Moreno, F., 2010, p.9). De hecho, una compañía socialmente responsable debería combinar esfuerzos y encontrar el punto óptimo entre “la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente” (Ponce, L., 2014, p.55).

1.1.4 Responsabilidad social y comunicación van de la mano

Desde un punto de vista más estratégico, en los últimos tiempos las empresas han intentado incorporar acciones de responsabilidad social a sus sistemas de gestión corporativos. ¿Cuál es la manera ideal de articular las acciones de responsabilidad social empresarial con la estrategia de la corporación? Vives y Peinado-Vara (2011) explican que, en primer lugar, los directivos deben generar un análisis interno de las acciones de responsabilidad social que está realizando la empresa y una recopilación de información de la percepción y expectativas de los *stakeholders* para medir cuáles serían los impactos positivos y negativos. Esto permitirá alinearse a los objetivos de la empresa (con la finalidad de que las acciones se consideren como parte del modelo corporativo) e “identificar temas centrales donde hay oportunidad de mejora, tales como: el estudio de los comportamientos de los proveedores en cuanto cumplimiento de derechos humanos en países emergentes en los que operan, la consideración del perfil del producto y de la gestión de su ciclo de vida, el impacto de la formación de mano de obra local o la reutilización de recursos naturales en un enfoque de eco-eficiencia” (Vives, A. y Peinado-Vara, E., 2011, p.236). A partir de ahí, se podrá desarrollar una propuesta de acciones socialmente responsables que tengan como objetivo potenciar las oportunidades del contexto o la industria en la cual la organización participa. Luego del autoanálisis, se procede a la parte más complicada de la estrategia: implementar el plan, las acciones. Debido a la falta de tiempo de la alta gerencia o a la falta de interés de este grupo de directivos por desarrollar acciones de responsabilidad social, el plan se queda muchas veces estancado. No obstante, Vives y Peinado-Vara concuerdan en que el liderazgo y empuje de los altos mandos es fundamental para adoptar y asimilar estas buenas prácticas como parte de los objetivos de la firma. Su rol en el “desarrollo de

mecanismos de reporte” y “rendición de cuentas a los diversos grupos de interés con los que se interactúa” es clave para promover los valores dentro de la cultura comunicacional de la institución.

Para reforzar aún más la relación entre responsabilidad social y comunicación interna, tenemos la visión de Arévalo-Ascanio, Bayona-Trilos y Rico-Bautista (2015), quienes destacan que uno de los aspectos que integran la responsabilidad social empresarial es la dimensión social, la cual implica “la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos” (Arévalo-Ascanio, J., Bayona-Trilos, R., Rico-Bautista, D., 2015, p.186). Es decir, todos los agentes se ven involucrados en este aspecto comunicacional para generar valor para la firma. La dimensión ambiental también juega un rol importante en las organizaciones y mide las consecuencias ambientales que se podrían causar; por lo que promueve el desarrollo de acciones específicas para preservar y mejorar el medio ambiente. Según los autores, estas dos dimensiones (sumadas al ámbito económico) han rendido “importantes ganancias” para muchas empresas: la conjunción de la integración con la sociedad, el respeto hacia el medio ambiente y el ser socialmente responsable con los colaboradores y demás *stakeholders* de la compañía han convertido estas actividades en ventajas competitivas, permitiendo a las organizaciones diferenciarse de sus competidores.

Castaño González (2011) afirma justamente que, al ser la comunicación estratégica corporativa (entiéndase parte de la comunicación interna) un protagonista importante dentro de la firma, se le debe considerar como “la herramienta para transformar actitudes y comportamientos de los sujetos en su interior, de modo que se fortalezca la identidad y se dé una positiva proyección de imagen y alcance de mayor posicionamiento” (Castaño González, E., 2011, p.183). En su artículo, la autora resalta que las acciones de responsabilidad social empresarial generan un buen clima laboral, con más trabajadores motivados. Incluso, ha ayudado a bajar los índices de rotación de empleados y a cumplir con los objetivos planteados de una manera mucho más eficaz. Claro está que este tipo de iniciativas dependen de la autonomía, la actitud y las ganas que decida ponerle cada persona. La autora confirma que la calidad de las acciones (entre ellas, netamente las de responsabilidad social) que se lleven a cabo en la empresa

repercutirán de forma directa en la imagen corporativa de esta. Lo ideal es ir acercándose poco a poco a la identidad a la cual se aspira llegar. Sin embargo, no se trata de una tarea fácil. Castaño comenta que se puede generar confianza, sentido de pertenencia, compromiso, tolerancia y demás valores solo a través de una comunicación eficiente; y esta comunicación también debe estar ligada a las necesidades culturales de los *stakeholders* para que todos estén alineados a un mismo objetivo.

Siguiendo con esta idea, Herrera y Abreu (2008) aseguran que, en los últimos tiempos, las pymes de los países desarrollados (en este estudio, enfocándose en Colombia) han decidido interesarse en las buenas prácticas de responsabilidad social y se han unido a las grandes empresas en cuanto al desarrollo de las acciones socialmente responsables porque consideran que se trata de un factor que promueve la competitividad. Un punto por mejorar para las pymes es que, si bien estas medianas empresas tienen toda la intención de apoyar a las comunidades y generar actividades de responsabilidad social con frecuencia, suelen hacerlo de modo informal, debido a que no cuentan con el capital humano ni los recursos económicos que sí tienen las grandes empresas. Los autores afirman que la responsabilidad social empresarial, que engloba los ámbitos económico, social y ambiental, puede solucionar las necesidades éticas de las empresas si se lleva a cabo una estrategia corporativa adecuada. Esto es clave para mantener una relación positiva con los *stakeholders*. Asimismo, “provee mejores posibilidades para sus procesos de innovación y sus estrategias de competitividad, puesto que en un mundo de incertidumbres y turbulencias del entorno, se impone en las empresas un mayor enraizamiento a los valores y compromisos éticos corporativos” (Herrera, J. y Abreu, J., 2008, p.422). Además, Herrera y Abreu mencionan que este tipo de iniciativas, que “colaboran directamente en varios aspectos empresariales valorados altamente por la sociedad y sus ciudadanos”, forjan las ventajas competitivas de las organizaciones al interior y al exterior de la firma. Por último, Cerda (2003) comenta que las empresas tienen que ser conscientes de que el tema medioambiental no puede resumirse solo como “una función de control de la contaminación, sino como un área en la [que] se deben llevar a cabo innovaciones estratégicas”. Es decir, que las firmas pueden centrarse en los daños que afectan al medio ambiente y usarlos como una oportunidad para encontrar soluciones que ayuden al negocio. El autor concluye señalando que “el medio ambiente ha pasado de ser un factor ajeno a las empresas a convertirse en un factor de competitividad” y afirma que las organizaciones han logrado reducir sus

costos debido al planteamiento de estrategias de prevención y reducción de emisiones. En la actualidad, este tipo de estrategias son cada vez más frecuentes.

1.2 Marco teórico

1.2.1 La importancia de la comunicación interna en las empresas

Describamos ahora un concepto que está cobrando mayor protagonismo en los últimos tiempos. Para las empresas, la comunicación es uno de los temas más importantes por desarrollar. No nos referimos solamente a los canales de comunicación que apuntan a los clientes, al público externo, sino a la comunicación dentro de la propia firma. Esta puede ser horizontal, es decir, entre empleados (incluyéndolos a todos, desde el gerente hasta el obrero) o vertical (es decir, el mensaje parte desde la cabeza de la empresa y recae en los empleados). Su trascendencia radica en que todos los trabajadores tienen que estar en una misma línea, compartir la misma idea para poder sacar adelante los objetivos de la empresa. Asimismo, es vital que los trabajadores se sientan libres de poder dar sus opiniones y cómodos con el ambiente de trabajo. Los empleados apreciarán esto y no solo estarán contentos y motivados, sino también formarán un sentimiento de pertenencia: se sentirán parte de esta “familia”.

Si cada uno siguiese su propio camino y velara por sus propios intereses, reinaría el caos, se crearían problemas de todo tipo y habría varias incongruencias difíciles de controlar. Para reforzar esta idea, podemos citar a Byron Balarezo Toro, quien en su tesis “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, comenta que el mal manejo del área de comunicación organizacional de dicha compañía (no cumplía con sus funciones, tales como generar identificación o fortalecer relaciones interpersonales) traía consigo efectos negativos: “Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización” (Balarezo Toro, 2014, p. 14). Por ello, el autor formula una interesante conclusión: “La comunicación organizacional influye en la productividad y actitudes de los empleados de esta empresa” (Balarezo Toro, 2014, p. 14).

1.2.2 La relación de la comunicación interna con el desarrollo sostenible

En la década de 1990, el consultor británico John Elkington acuñó el concepto “Triple Balance” (“Triple Bottom Line” en inglés) en su libro “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business” (1994). El término nació con el objetivo de cambiar el *mindset* de las organizaciones: al enfocarse solamente en sus metas financieras, el medio ambiente y la sociedad suelen verse perjudicados con las diversas actividades que realizan. El “Triple Balance” se refiere al impacto de las acciones de una compañía en las siguientes dimensiones: social, económica y ambiental.

La sostenibilidad se verá reflejada si:

- En cuanto a lo ambiental, las firmas aprenden a administrar su impacto en el medio ambiente a través de actividades tales como la reducción de sus emisiones de carbono, el reciclaje, el cuidado del agua o la disminución de la polución; logrando así la eliminación de sus externalidades negativas
- En relación a la dimensión social, las empresas promueven la diversidad, la superación de la comunidad y los derechos humanos
- Con respecto a la dimensión económica, se fomenta la innovación, la mejora de las ganancias y se gestionan adecuadamente los riesgos que se puedan presentar

Elkington recomendó a las empresas que se centren no solo en los temas económicos, sino también en las preocupaciones concernientes a estos tres ámbitos, con la finalidad de mejorar la vida de las personas y del planeta. A través del “Triple Balance”, el autor busca promover y generar empresas sostenibles. Considerando que las compañías son agentes de cambio indispensables para el medio ambiente, deben enfocarse en cuidar la manera en la que ganan dinero y centrarse en ejecutar un plan a largo plazo teniendo en cuenta no solo el bienestar de sus *stakeholders* internos (accionistas y colaboradores, por ejemplo), sino también al entorno al que pertenecen; esto debido al impacto que generan sus actividades en la comunidad, en las demás instituciones y en el medio ambiente. Elkington propuso este sistema para medir el nivel de compromiso de las firmas con la responsabilidad social corporativa y su impacto en el medio ambiente de cara al futuro. Sin embargo, no se trata de una tarea fácil, porque la medición de los impactos medioambientales de una firma se acerca a lo cualitativo y, sobre todo, a lo subjetivo (en contraposición, por ejemplo, a la medición de sus ganancias, que es netamente cuantitativo), Si bien no existe un instrumento de medida “universal” para este *framework*, la “Iniciativa de Reporte Global” (o “Global Reporting Initiative” en inglés), una institución que busca promover la elaboración de memorias de

sostenibilidad en las organizaciones, cuenta con varios estándares globales que podrían ayudar a resolver este dilema. Entre ellos se encuentra la guía GRI4, un documento informativo que contiene un conjunto de indicadores que permite identificar si una compañía está siendo transparente en el uso de sus recursos en las dimensiones ambiental, económica y social; y encaminarla a la realización de inversiones socialmente responsables. Por otro lado, cabe resaltar que a ciertas empresas podría resultarles difícil dividir de manera equitativa el dinero que destinan para realizar sus actividades así como sus recursos humanos entre estos tres sectores, sin descuidar sus objetivos económicos.

Asimismo, Thierry Libaert (2012), especialista francés en comunicación organizacional, comenta que el desarrollo sostenible es el equilibrio perfecto entre tres “esferas” (como el propio autor las denomina): económica, social y medioambiental. Si bien se consideraba que estos ámbitos eran completamente diferentes los unos de los otros, pueden coexistir perfectamente gracias a un actor silencioso que cada vez demuestra más su valor: la comunicación. Sobre este tema, Libaert menciona: “El desarrollo sostenible sitúa la comunicación en el centro del dispositivo sin formularla nunca y, en cambio, sin comunicación el desarrollo sostenible no sabría existir”. Dentro del análisis del autor en el cual describe cinco modelos que relacionan el desarrollo sostenible con la comunicación (Libaert, T., 2012. p. 16-17), se puede llegar a la conclusión de que, salvo la última figura en donde ambos conceptos coexistirían por separado, la comunicación es clave para el desarrollo sostenible porque interactúa con todos los factores, *stakeholders* y flujos del entorno.

El autor explica que la comunicación es trascendental para el desarrollo sostenible por dos motivos. En primer lugar, existe un componente “político”. Resulta paradójico que se haya empezado a hablar de medio ambiente en la agenda de los medios, redes sociales y discurso público en general justo en el momento más crítico que le ha tocado vivir a la humanidad en cuanto a desastres medioambientales se refiere. Como si se hubiese tenido que esperar hasta último momento para concientizar a la gente sobre el cambio climático y sus consecuencias. Por ello, con la finalidad de generar conciencia en las personas, la comunicación aparece como factor clave para disminuir los impactos negativos del cambio climático. La segunda razón incluye dos nociones nuevas: “participación” y “transparencia”. Se necesita la participación del público para mejorar

la situación actual y ser lo más transparentes posibles para que toda la sociedad esté al tanto de qué acciones realizar para poder salir adelante. En palabras de Libaert: “No puede existir un verdadero desarrollo sostenible basado en el secreto o la ausencia de participación del público, lo mismo que ocurre en cualquier organización pública o privada”. El medio ambiente necesita de la comunicación entre todas sus audiencias para sobrevivir.

No obstante, Libaert pide tener cuidado con el desarrollo de la comunicación interna en las empresas. Sucede que diversos estudios llegaron a las conclusiones de que los responsables de esta rama tenían como prioridad promover la responsabilidad social empresarial dentro de las instituciones debido a que este tipo de actividades sirve para motivar a los colaboradores, generar un sentimiento de orgullo de cara a la empresa, fortalecer una cultura de calidad, entre otras nociones; básicamente porque la sociedad cuenta con una percepción positiva de cara al cuidado del medio ambiente. Sin embargo, estas acciones no suelen complementarse con los objetivos del negocio ni se vinculan con los “proyectos de desarrollo estratégico de la empresa”. Por otro lado, los trabajadores, al consultar fuentes externas tales como los medios o internet, podrían recibir información que no coincida o que contradiga los mensajes que transmiten las firmas, lo que generaría disconformidad y decepción hacia la empresa.

1.2.3 La conciencia de las instituciones hacia la responsabilidad social

Vivimos en una época en la que se está tomando cada vez más conciencia de los daños que el hombre le ha hecho a la naturaleza. Distintas ciudades, regiones, países han empezado a tomar medidas para cambiar los hábitos destructivos del ser humano. Por ejemplo, el 10 de marzo del 2006, el diario *El País* publicó un artículo denominado “La caída de la Isla de Pascua” donde se explica que la llegada de los polinesios, por el año 1200, significó “un colapso ecológico” (debido a que talaron una gran cantidad de árboles, alrededor de 20 millones de palmeras) para esta famosa isla, que se convirtió en “un modelo de degradación ambiental inducida por el hombre”. Se señala que esto llevó a que esta civilización desapareciera. Sin embargo, en la actualidad la Isla de Pascua goza de una gran protección ambiental. Por ejemplo, hay buques que vienen desde Chile para reciclar la basura; también podemos mencionar que hay diferentes tachos para los tipos de desechos (botellas de vidrio, de plástico, etcétera). Este cambio radical

puede complementarse con lo mencionado por Plua Villacreses (2013), quien afirma lo siguiente:

“[...] la mejor forma de ayudar a conservar el ambiente es analizar los hábitos de consumo excesivos de las personas logrando empezar a evitar, procurar comprar empaque, de productos o materiales que son basura excesivamente y preferir por optar la compra de productos que se encuentran hechos de materiales que se puedan reciclar” (Plua Villacreses, M., 2013, p. 113).

Por otra parte, un caso digno de resaltar es el del Hotel Casa Andina Isla Suasi, que está enteramente construido con objetos de la misma isla (madera, troncos...) y que, por ende, intenta reciclar lo más posible para evitar cualquier tipo de contaminación ambiental. Por último, hay que resaltar el trabajo que está haciendo la Alcaldía de Medellín, denominada como Ciudad Modelo del Medio Ambiente por la opinión pública y elegida como la ciudad vicepresidente del Comité Directivo C40 (o Grupo de Liderazgo Climático), grupo de ciudades que juntan esfuerzos para mitigar las emisiones de carbono y demás riesgos del cambio climático. Medellín se ganó dicha denominación porque no solo promueve programas de biodiversidad, educación y buenas prácticas ambientales, sino también protege sus recursos naturales y decidió invertir un billón de pesos colombianos en el medio ambiente en los próximos cuatro años, entre otras cosas.

No obstante, según el mismo trabajo, “existe un desconocimiento en la mayoría de la población analizada acerca de la importancia del reciclaje” (Plua Villacreses, 2013, p. 94). Es un punto que, si bien está en boca de todos últimamente, todavía no se encuentra del todo arraigado, interiorizado dentro de la mayoría de las personas. Por ello, creemos que las actividades realizadas por ciertos países posibilitan que se genere una mayor conciencia sobre este tema tan delicado y complejo. Mientras más individuos se unan a la causa, se va a formar una idea predeterminada en las personas que se desarrollen en un ámbito que cuente con medidas y prácticas medioambientales. Es así que las empresas, al conocer los ejemplos que realizan otros países y ciudades para intentar mejorar la calidad de vida de los seres humanos, también se han animado a implementar actividades y prácticas medioambientales. Debemos tener en cuenta, entonces, que la responsabilidad social es básicamente el compromiso que una compañía tiene en relación con la preservación y cuidado del medio ambiente. Estas reflexiones se pueden relacionar con lo comentado por Ramírez Lozano y Villacorta

Calderón en *La responsabilidad social en las empresas de comunicación peruanas. Caso: ATV Televisión, Radio Capital y diario Perú 21* (2014), donde encuentran que el concepto de responsabilidad social en las empresas peruanas es aún poco estudiado.

En este punto es válido señalar que, a pesar de que la responsabilidad social es cada vez tomada con mayor consideración por las empresas, existen algunas instituciones que se aprovechan de este contexto en favor de sus propios beneficios. Esta práctica se denomina el “greenwashing” y consiste en “la difusión de información falsa o incompleta por parte de una organización para presentar una imagen pública ambientalmente responsable” (Furlow, 2010). Es decir, aparece cuando la entidad comunica y asegura su compromiso con el medio ambiente a pesar de no llevarlo a cabo ni cumplirlo a cabalidad, y se favorece de la ética y las buenas intenciones de sus clientes quienes, en su afán de querer consumir productos o servicios “verdes”, son engañados por estas instituciones. Dentro de las principales consecuencias negativas que trae consigo el “greenwashing”, tenemos, en primer lugar, las secuelas medioambientales: algunas organizaciones se escudan con la excusa de que generan productos a favor del medio ambiente pero, en el fondo, las mejoras son mínimas o incluso siguen ejerciendo los mismos métodos que causan contaminación. Asimismo, muy aparte de que se esté engañando al consumidor como se comentó líneas más arriba, si se descubre que una empresa está aplicando el “greenwashing” y se vuelve un hábito repetitivo, los clientes van a perder la confianza en este tipo de acciones medioambientales y empezar a confundirse sobre acerca de qué productos realmente ayudan; lo cual perjudicará a las firmas que sí se esfuerzan por generar impactos significativos y, sobre todo, dañará al medio ambiente.

1.2.4 Juntando sinergias

¿Qué pasaría si juntamos los conceptos de comunicación interna y de responsabilidad social? Según Orjuela Córdoba (2011), se puede llegar a un consenso denominado “triple beneficio”, donde participan las empresas, la sociedad y el Estado. Si todos empujan hacia la misma dirección, términos tales como “gobierno corporativo”, “respeto al medio ambiente” o “gerencia de valores” tendrán mayor coherencia. Es aquí donde la comunicación tanto interna como externa juega su rol más importante para los distintos actores involucrados. Asimismo, según la autora, “la responsabilidad social

empresarial se está convirtiendo en un atributo de imagen” (Orjuela Córdova, S., 2011, p. 154) que permite darle una mejor reputación a las empresas que la aplican con mayor frecuencia. De esta manera, ambos conceptos se entrelazan y podríamos incluso decir que se vuelven inseparables el uno del otro, debido a que su integración fortalece la gestión estratégica de la comunicación. Podemos relacionar este pensamiento con lo propuesto por Zapata Torres y Céspedes (2010), quienes comentan que las empresas pueden lograr una imagen corporativa positiva en la sociedad gracias a la correcta implementación de la responsabilidad social empresarial. Esto, a su vez, dependerá de cómo lo comuniquen tanto externa como internamente, y permite a la compañía ser más competitiva en el mercado. Según los autores:

“La mayoría de la población está preocupada por los últimos desastres ambientales que han ocurrido, al punto de sentirse culpables por el bienestar ambiental y la contaminación, por tal motivo si una empresa está minimizando dicha problemática de la cual el consumidor se siente responsable, se verá automáticamente un cambio positivo sobre la percepción que tiene el cliente ante la sociedad por dicha compañía, y la que no lo esté haciendo perderá poder en el mercado” (Zapata Torres, J. y Céspedes, L., 2010, p. 70).

Nuevamente: si no unimos fuerzas, la complicada situación por la que estamos pasando no va a mejorar. Todos debemos colaborar.

1.3 Objetivos de la investigación

Basándonos en los estudios realizados anteriormente y luego de haber definido los conceptos más importantes de estos, presentaremos a continuación los objetivos de esta investigación.

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general es analizar el rol de la comunicación en la gestión de la responsabilidad social en dos empresas peruanas: IBM Perú y SHOHIN S. A.

1.3.2 Objetivos específicos

En esta investigación, se plantean dos objetivos específicos:

- Analizar las prácticas de comunicación de la sostenibilidad para crear conciencia ambiental
- Identificar los factores que más repercuten en los colaboradores para que tengan comportamientos o actitudes positivas en el cuidado ambiental.



CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

Para realizar este trabajo, llevamos a cabo tanto una metodología cualitativa como cuantitativa. Estaremos aplicando entonces un enfoque mixto que permite:

- “Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P., 2014, p. 549).
- “Producir datos más ‘ricos’ y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis. Se rompe con la investigación ‘uniforme’” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P., 2014, p. 550).
- “Una mejor ‘exploración y explotación’ de los datos” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P., 2014 p. 550).

Tomando en cuenta lo descrito por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), consideramos que dentro de las ocho pretensiones básicas del enfoque mixto, esta investigación tendrá complementación, visión holística y compensación (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P., 2014, p. 551). Es decir, gracias a la combinación de ambos métodos, se llegará a un entendimiento más integral de la situación planteada; algo que no se hubiese podido lograr usando solamente una metodología. Por ende, esta decisión enriquece la investigación.

Por el lado del enfoque cualitativo, realizamos entrevistas a profundidad a los especialistas en temas de comunicación interna y responsabilidad social de las dos empresas investigadas, IBM Perú y SHOHIN S. A., para saber por qué las empresas motivan a sus empleados sobre la responsabilidad social. Asimismo, aplicamos una guía de observación en ambas firmas (de una semana de duración cada una) donde se analizaron los comportamientos de los colaboradores con respecto a las indicaciones sobre los temas medioambientales; y revisamos documentos y correos (entre el 2015 y el 2017) que nos dieron una idea más clara de cómo se manejan estas empresas.

Paralelamente al descubrimiento de los incentivos y las intenciones de las empresas, aplicamos la metodología cuantitativa. Para ello, se realizaron encuestas a una cantidad determinada de empleados para saber si el mensaje de la corporación está generando un cambio positivo en cada uno de ellos o si, por otra parte, no causa ningún efecto. Además, analizamos los manuales relacionados a la problemática medioambiental (en caso hubiera) y comparamos las respuestas de los entrevistados y las actividades llevadas a cabo por las compañías con lo propuesto en los documentos.

De esta manera, el enfoque mixto le da mayor amplitud a nuestro proyecto. Indagamos sobre las dos caras de la moneda, los dos bandos involucrados (empresas y colaboradores) para obtener una visión más completa. Si nos hubiésemos centrado solo en uno de los lados, nuestra investigación estaría limitada porque no conoceríamos en profundidad las intenciones de las corporaciones o los efectos que generan en sus empleados.

2.2 Población y muestra

Antes de ahondar en la población y el cálculo de la muestra, vamos a conocer más a detalle a las dos empresas analizadas en esta investigación. En primer lugar, tenemos a IBM Perú, filial de la corporación estadounidense IBM (International Business Machines) que cuenta con 2000 empleados, compañía tecnológica fundada en 1911 que empezó fabricando y comercializando hardware para computadoras. Esta empresa se ha ido reinventando con el paso de los años. En la actualidad, opera en 170 países y es conocida a nivel mundial como la compañía con mayor cantidad de patentes en Estados-Unidos (supera las 100 000 patentes registradas y es líder de creación de patentes por 25 años consecutivos). IBM genera ganancias desde distintos frentes tales como: la venta de hardware y software, consultoría especializada en transformación digital, una fuerte inversión en el departamento de Investigación y Desarrollo, la distribución de la nube de IBM, los *data centers* (espacios privados de almacenamiento de datos, información e internet para sus cuentas más grandes), entre otros. No obstante, a pesar de contar con varios programas sobre la responsabilidad social tales como el Proyecto Big Green (millones de dólares anuales destinados a aumentar la eficiencia de los *data centers*) o el Cool Blue Portfolio (disminución del calor de los servidores), definir lineamientos y crear soluciones que buscan disminuir el impacto de sus acciones

en el medio ambiente, este concepto no es considerado como uno de los focos principales de esta empresa ni se replican sus acciones a nivel global. En IBM Perú, la responsabilidad social se encuentra bajo el paraguas del departamento Ciudadanía Corporativa. Por temas administrativos, la persona que se encarga de gerenciar esta área vela por cumplir con las acciones de responsabilidad social de Perú, Ecuador y Bolivia. Al estar liderando tres países en simultáneo, esta distribución podría no ser tan efectiva debido a que la gerente del área debe dividir sus tiempos y objetivos entre estas tres naciones.

Por otra parte, la segunda empresa analizada en esta investigación es SHOHIN S.A., un terminal de almacenamiento de carga aérea constituido a inicios de 1994 y que actualmente tiene 100 colaboradores. Esta firma peruana cuenta con diversos clientes (tanto corporativos como personas naturales) que le encargan la tarea de guardar paquetes enviados desde el extranjero (Estados-Unidos, Panamá y Bolivia) para que luego los destinatarios puedan recogerlos desde sus oficinas ubicadas en la avenida Elmer Faucett, Callao. Es decir, se encarga de recepcionar la carga que llega vía aérea y de almacenarla temporalmente mientras el destinatario hace las gestiones para nacionalizar la carga. Los paquetes que acopia SHOHIN S.A. son tan variables como nos podamos imaginar: desde frutas y verduras hasta animales vivos, pasando por electrodomésticos o vehículos. Esta mediana empresa busca brindar el mejor servicio de almacenamiento posible en el país y se han posicionado en la mente de sus clientes como una organización confiable, efectiva, cumplidora y con principios. En cuanto a la responsabilidad social, esta es definida implícitamente en diversos mensajes y acciones que detallaremos más adelante en la sección “Resultados” de este trabajo; pero no tiene la presencia ni los lineamientos tan definidos como la tiene IBM.

Para efectos de esta investigación, realizamos entrevistas a profundidad a dos trabajadores por cada empresa. Por el lado de IBM Perú, se entrevistó a la gerente de Ciudadanía Corporativa, quien tiene un amplio conocimiento en el rubro de responsabilidad social y nos puede ayudar con su punto de vista más desarrollado. Luego entrevistamos a la encargada del área de Comunicaciones Internas, quien llevó a cabo la campaña medioambiental GreenIBMer. Se buscará conocer los incentivos que motivaron a la empresa a realizar esta campaña. Por otra parte, el gerente general de SHOHIN S. A. nos dijo cuáles son las motivaciones de la empresa para realizar

actividades en pro del medio ambiente. Además, la encargada del área de Sistemas y Gestión ofreció una visión amplia sobre las normas relacionadas a este tema.

Con respecto a la investigación cuantitativa, determinamos el tamaño de la muestra de las encuestas gracias a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

De donde el muestreo probabilístico para SHOHIN S. A.:

N= 100, P= 50, Q=50, E=5 %, Z= 2

→ n = 80 colaboradores

Asumiendo que tengamos una “tasa de no respuesta” del 20 %:

80 x 0,2 = 16

Resulta que el tamaño de nuestra muestra sería de 96 colaboradores en SHOHIN S. A.

Y de donde el muestreo probabilístico para IBM Perú:

Con n= tamaño de la muestra, N=2000 empleados, P=50, Q=50, E= 5 %, Z =2

→ n= 323 colaboradores

Asumiendo que tengamos una “tasa de no respuesta” del 20 %:

323 x 0,2 = 64,6

Resulta que el tamaño de nuestra muestra sería de 388 colaboradores en IBM Perú.

A partir de ahí, se seleccionó aleatoriamente a los empleados para que respondan a las preguntas de la encuesta vía *online*. La opinión de los colaboradores es importante para la investigación, porque quisimos comprobar si están captando y asimilando los mensajes de sus respectivas compañías.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

Con la finalidad de lograr los objetivos específicos planteados en el capítulo 1 de esta investigación, se consolidó la información recogida de las entrevistas a profundidad, las encuestas, la observación y el análisis de los documentos. Los resultados de las empresas se evalúan por separado para darle mayor orden y claridad al análisis. A continuación, presentamos los resultados.

3.1 Las acciones de responsabilidad social impulsadas por SHOHIN

SHOHIN ha implementado varias acciones para impulsar la responsabilidad social. En primer lugar, toda la iluminación de sus oficinas y del terminal de almacén fue cambiada por diodos emisores de luz (*light-emitting diodes*, LED), que son más eficientes energéticamente que las luces convencionales; lo cual le permite a la empresa ahorrar hasta un 85 % de energía eléctrica y ayuda, indirectamente, a combatir el cambio climático. El terminal también cuenta con paneles translúcidos, que le permiten a SHOHIN ahorrar energía durante el día.

Asimismo, según la observación realizada, esta compañía cuenta con tachos diferenciados, que permiten segregar la basura, ubicados en diferentes ambientes visibles: dentro y fuera de las oficinas, antes de la puerta de salida entre el edificio y la caseta de seguridad de ingreso de peatones y cerca de los mostradores de atención al público (al lado de la puerta de salida cerca de las sillas de espera de los clientes). Estos elementos, grandes y llamativos, son de tres colores distintos: azul (los que segregan papel y cartón), blanco (para plásticos) y negro (para residuos generales y vidrio). Asimismo, encima de estos tachos, siempre encontramos afiches pegados a la pared: unas guías que le indican a los empleados cómo deben botar la basura. Para reforzar esta idea, cuando implementaron dichos elementos, se enviaron correos con indicaciones de cómo utilizarlos adecuadamente. Un componente importante en esta empresa son los montacargas y las transpaletas. SHOHIN, al ser consciente del uso frecuente de este instrumento (que sirve para levantar, ordenar y transportar los miles de

cajas que llegan al almacén semanalmente), decidió implementar montacargas y transpaletas eléctricas dentro de las áreas de almacenaje y patio de maniobras. Estos montacargas, que pueden elevar bultos hasta nueve metros de alto y soportan un peso máximo de 1500 kilogramos, cuentan con baterías independientes que son cargadas en caso de que el montacargas haya consumido toda la energía (su tiempo de carga es de 12 horas por equipo). Por otra parte, las transpaletas, pequeños montacargas que se operan manualmente y permiten el traslado de bultos pequeños, también son manejadas por los estibadores y ahorran energía.

Si analizamos otros canales por los cuales SHOHIN ha intentado motivar a sus colaboradores acerca de la responsabilidad social, podríamos mencionar los correos electrónicos. Sin embargo, observamos que esta actividad no ha sido para nada recurrente (solo se han enviado dos correos relacionados al medio ambiente entre 2015 y 2017). El primer correo se centró principalmente en dar recomendaciones sobre el ahorro de energía y papel en la oficina, así como el uso adecuado de los tachos. El segundo correo emplea un lenguaje más cercano y hace hincapié en las acciones de reciclaje que marcan el compromiso de SHOHIN con el cuidado del medio ambiente y la ecoeficiencia. Este correo estuvo acompañado de un archivo PDF con imágenes y dibujos que facilitaban el entendimiento de cómo segregar los residuos sólidos dentro de la empresa. Estos correos, si bien se relacionan porque tratan el mismo tema del reciclaje y apoyo al medio ambiente, son acciones aisladas que no conforman campaña alguna. Tal vez lo que se quiso hacer fueron recordatorios cada cierto tiempo para que los empleados no perdieran la costumbre de segregar los desechos. Por último, SHOHIN realiza periódicamente charlas (mediante presentaciones ilustrativas en PowerPoint) para concientizar a los trabajadores sobre el hecho de que el aporte de cada uno ayudará al planeta.

3.2 Las acciones de responsabilidad social impulsadas por IBM Perú

Por otra parte, en la sede principal de IBM Perú, ubicada en el distrito de La Molina, hay tres pisos, los cuales se dividen en dos núcleos: A y B. En cada uno de ellos, hay entre cuatro y cinco carteleras por piso (hechos en hojas Bond A4) y un póster grande que, al momento en que se realizó la observación, contiene información sobre un programa que busca ayudar a los empleados en temas legales, financieros y económicos.

Con respecto a los de responsabilidad social, en total hay tres afiches (uno por piso). Estas carteleras forman parte de una campaña integral que se llevó a cabo entre enero y junio del 2016, denominada GreenIBMer, que buscaba concientizar a los colaboradores sobre buenas prácticas que podrían aplicar dentro y fuera de la oficina. Si bien esta campaña ya culminó y no tiene mayor continuidad, se dejaron ubicados tres afiches relacionados a ella a las salidas de los ascensores. En general, en estos carteles suele predominar un color claro (ya sea el verde, el celeste o el rosado) y están acompañados de poco texto, lo cual los hace llamativos a primera vista. Además, emplean un lenguaje cercano y coloquial con la finalidad de informar, dar recomendaciones e intentar concientizar a los trabajadores para que se den cuenta de que un pequeño cambio puede llegar a hacer grandes cosas. Resulta sencillo identificar los afiches de esta campaña porque vienen acompañados del logo de la misma en una de las esquinas inferiores.

Nos percatamos de que los afiches cuentan con distinta clase de información. Por ejemplo, uno de los carteles, más que promocionar alguna recomendación a tomar en cuenta con respecto al medio ambiente, busca describir en pocas líneas una solución de IBM que monitorea y mide en tiempo real el consumo de energía. Esta herramienta se llama SEMS (Smart Energy Management Services). Se trata de una de las apuestas más fuertes de la empresa. Asimismo, está claramente ligada al tema medioambiental porque permite a las empresas ahorrar energía de manera más rápida y efectiva. Entre los clientes de IBM que ya usan esta solución, se encuentran Lima Airport Partners (LAP) y Centenario Centros Comerciales. Con este afiche, IBM intenta, de cierta manera, mencionar que la empresa también se preocupa por el medio ambiente a través de sus *offerings*. Por otra parte, en el núcleo B del segundo piso, hay un afiche color verde con el logo de la campaña GreenIBMer que ocupa casi la mitad y que señala lo siguiente: “¡Sal de tu zona de confort y únete al reto GreenIBMer!”. La parte inferior está decorada con distintos elementos relacionados al medio ambiente, tales como íconos de reciclaje, árboles o gotas de agua de color blanco, para reforzar esta idea. Este “reto” invita a los colaboradores a hacer ejercicio, a realizar actividades distintas que, a su vez, tengan un pequeño impacto en el medio ambiente (como, por ejemplo, usar más las escaleras que los ascensores y ahorrar así energía). Mientras más esfuerzos se sumen, se ayudará al medio ambiente. Finalmente, el último cartel es de color rosado y posee el ícono de un vampiro con una laptop conectada a un enchufe en la parte

inferior. El afiche siembra la pregunta “¿Sabías que...?”; seguidamente, se explica que se denomina “corriente vampiro” a la energía que se desperdicia al dejar los aparatos enchufados pero en desuso. Es decir, se busca concientizar a las personas que cuando se paren de su sitio por distintos motivos (para ir a almorzar, a alguna reunión o incluso al baño) y dejen conectada su laptop, se estará consumiendo energía que, sumando poco a poco, perjudica al medio ambiente.

En relación con los correos sobre el medio ambiente, el área de Comunicaciones Internas solo compartió dos *e-mails* en los últimos dos años relacionados a la campaña GreenIBMer, por lo que podemos asumir que no fue su canal principal para difundir esta campaña. El 17 de marzo del 2016 se compartió con los empleados el Boletín Interno mensual de IBM Perú. En este, en la parte inferior derecha, apareció la foto de la encargada del área de Comunicaciones Internas invitando a los colaboradores a darle clic al hipervínculo que los direccionaba a una web de la campaña GreenIBMer con consejos de ahorro de energía (por ejemplo, fomentando el uso de las escaleras o explicando qué es la corriente vampiro). Estos diseños eran del mismo estilo que los afiches, para que a los colaboradores les resultase fácil asociar ambas plataformas: constan de un fondo de un solo color llamativo, en pocas líneas (cuatro en promedio) explican los puntos importantes que quieren comunicar (ejemplo: “¿Sabías que una computadora Notebook apagada y enchufada sigue consumiendo 8,9 vatios, que podría ser cero si está desconectada?”) y en la parte inferior izquierda o derecha, se encuentra el logo de la campaña en color blanco.

El 4 de abril del 2016, se compartió un comunicado dirigido a todos los colaboradores de título “¡Súmate a la Campaña GreenIBMer! | Haciendo uso eficiente de la energía eléctrica”, en el cual se indicaba que, a partir del miércoles 6 de abril de dicho año, se iba a proceder a apagar las luces del segundo y tercer piso de la oficina a las 9.00 p. m., con la finalidad de ahorrar energía. Las siete salas del primer piso iban a ser las únicas disponibles para los que se quedasen trabajando hasta esas horas de la noche. Por otra parte, se usó un diseño parecido: un fondo crema claro, el logo en la parte izquierda superior del comunicado, y se complementó la información con un par de dibujos de hojas y un árbol. A partir de ahí, no se comunicaron más temas relacionados a esta

campana por correo, hasta casi un año después, el 8 de febrero del 2017. Este correo, cuyo asunto fue “Conoce el horario de apagado de luces | ¡Seguimos con la campana GreenIBMer!”, transmitió prácticamente la misma información que el comunicado anterior. El fondo fue el mismo, pero los elementos que acompañaron la información estuvieron distribuidos de otra manera. Se quiso hacer un recordatorio de que las luces se seguirían apagando a las 9.00 p. m. todos los días. Esta práctica de apagado de luces perdura hasta hoy. Sumando la información de los afiches y los correos, podemos afirmar que sí se percibe una campana integral porque se comparten los mismos elementos: el logo, los fondos claros, los diseños similares. Es más, si los vemos por separado, podríamos asociarlos los unos con los otros.

Por otro lado, en su sede de La Molina, IBM cuenta con tres colores de tachos diferenciados para segregar la basura: azul para papel y cartón, verde para los plásticos, y negro para los demás residuos. Son bastante grandes y se encuentran a la entrada de las oficinas de cada núcleo, por lo que sí son visibles. Apenas cruzamos la puerta, podemos verlos. Normalmente, a sus costados se encuentra una caja de cartón donde está escrito “Reciclaje”, donde los trabajadores pueden botar sus papeles para reciclar (en el período observado, se llenó a la mitad). En la cafetería también podemos encontrar estos mismos tachos diferenciados debidamente señalizados. Por otra parte, cabe resaltar que todos los empleados cuentan con un pequeño tacho de basura personal debajo de sus mesas.

3.3 Conocimiento sobre responsabilidad social

3.3.1 SHOHIN

Los entrevistados de SHOHIN tienen muy clara la importancia tanto de la responsabilidad social como del cuidado del medio ambiente en nuestra sociedad. Para ellos, todo se resume en el hecho de que las compañías deben actuar con transparencia y honestidad; mostrar un compromiso genuino que no se limita a los objetivos monetarios de la firma; asumir y ser conscientes de los impactos que generan en sus *stakeholders*; y encontrar la manera de que, en caso estos impactos sean negativos, afecten en la menor

medida posible a los demás involucrados. En palabras de la encargada de Gestión y Desarrollo de SHOHIN:

“La Responsabilidad Social es asumir las consecuencias que tienen mis actos y mis decisiones, y también ser conscientes de los impactos que genera el accionar de la empresa. La idea es que al ser consciente de estos impactos, yo pueda establecer claramente acciones para minimizarlos, disminuirlos y eliminarlos de ser el caso; o, en todo caso, mitigar las consecuencias. Una empresa finalmente se desarrolla en medio de la sociedad, se forman relaciones con el ambiente, con las personas, con el cliente, con entidades, con organizaciones... y debe de mantener un adecuado comportamiento frente a ellas, de modo que no trasgreda sus derechos. Entonces es importante que la empresa conozca de qué manera está impactando y cómo hace para que estos impactos no afecten a los demás.”

Asimismo, según una de nuestras entrevistadas, la responsabilidad social ayuda a poner límites para evitar conflictos y “garantizar una sana convivencia”. Al sumergirnos en la importancia de acciones medioambientales, encontramos que esta responsabilidad no solo es con los *stakeholders*, sino también con conocidos, familiares e incluso con uno mismo, porque ya no es ninguna novedad que el calentamiento global nos está afectando a todos. Una pequeña acción de una empresa para contaminar menos, por ejemplo, no solo ayuda a la comunidad que se encuentra cerca de esta compañía, sino también aporta para mejorar el mundo en el que vivimos. Ligado a esto, los entrevistados nos comentaron lo siguiente:

“Una de las cosas que sí están entre los planes que pretendemos proponer es el seguimiento de indicadores de uso de energía eléctrica, de agua y de papel, que es lo principal. Luego, el establecer buenas prácticas en la oficina a través de cartillas con ciertos tips (para ahorrar energía, agua y papel principalmente), reforzar el tema de la segregación de residuos; y la medición de la huella de carbono.”

En los últimos años, según las respuestas a las entrevistas, SHOHIN ha evolucionado en su negocio y en su visión de cómo tratar a sus empleados. Como sus horarios de trabajo dependen mucho del día y hora en que llegan los vuelos (algunos estibadores van a trabajar incluso ciertos domingos), la empresa buscó la manera de brindar otro tipo de beneficios. Por ello, buscaron mejorar su comunicación interna, así como el área de Recursos Humanos y Capacitación de Personal, para que los colaboradores pudieran entender mejor la misión y visión de la empresa, así como la atención al cliente y la manera en la que la firma impacta al medio ambiente. Este tipo de charlas les permite

comprender mejor el negocio de la compañía y tomar, por ellos mismos, acciones favorables al respecto. Dichas iniciativas han ayudado a disminuir la rotación del personal y a mejorar el clima laboral.

Es importante resaltar que, debido a su constante contacto con compañías europeas y americanas, cuenta con diversas certificaciones (no necesariamente sobre responsabilidad social) que están establecidas por varios organismos debido al giro al que se dedica la empresa y que exigen ciertos estándares o reconocimientos que esas certificaciones dan. Además, en primer lugar, SHOHIN quiere centrarse específicamente en certificaciones vinculadas a la estrategia del negocio; y en segundo lugar, busca que sus impactos ambientales sean realmente escasos.

3.3.2 IBM

Por su parte, según los especialistas de IBM, esta empresa cuenta con cinco áreas de responsabilidad social a nivel mundial: Medio Ambiente (medición y regulación del impacto ambiental porque, al ser una empresa de tecnología, el consumo de energía es muy alto), Recursos Humanos (inclusión del empleado, bienestar del colaborador, liderazgo, entre otros), Gobierno Corporativo (políticas, seguridad y privacidad, transparencia de la empresa, etcétera), Supply Chain (cómo la empresa trabaja con los integrantes de su cadena de valor) y Ciudadanía Corporativa (tener contacto con la comunidad y brindarles conocimiento y tecnología, entre otras cosas). Globalmente, es una compañía que está comprometida a mantener un liderazgo en la conservación del medio ambiente.

No obstante, IBM Perú solo tiene una encargada del área de Responsabilidad Social y se centra principalmente en este último punto, el de Ciudadanía Corporativa. A pesar de ello, se busca cada vez más incluir prácticas medioambientales a través de las diversas actividades que se realizan con los empleados para la comunidad, tales como voluntariados, consultorías *pro bono* u otro tipo de eventos:

“Fuera de Lima, de las ciudades, hay mucho por proteger, valorar y ayudar a las comunidades a protegerlo. Ahí hay un tema fuerte. Vamos a desarrollar el Corporate Services Corps (consultoría que IBM realiza para organizaciones sin fines de lucro). Ese es uno de los proyectos que ya tenemos planificados. Vamos a trabajar otro con la asociación Yaqua, el tema del agua.

Es muy interesante cómo ellos invierten toda el agua que venden en un fondo para dar acceso a las comunidades que no tienen agua.”

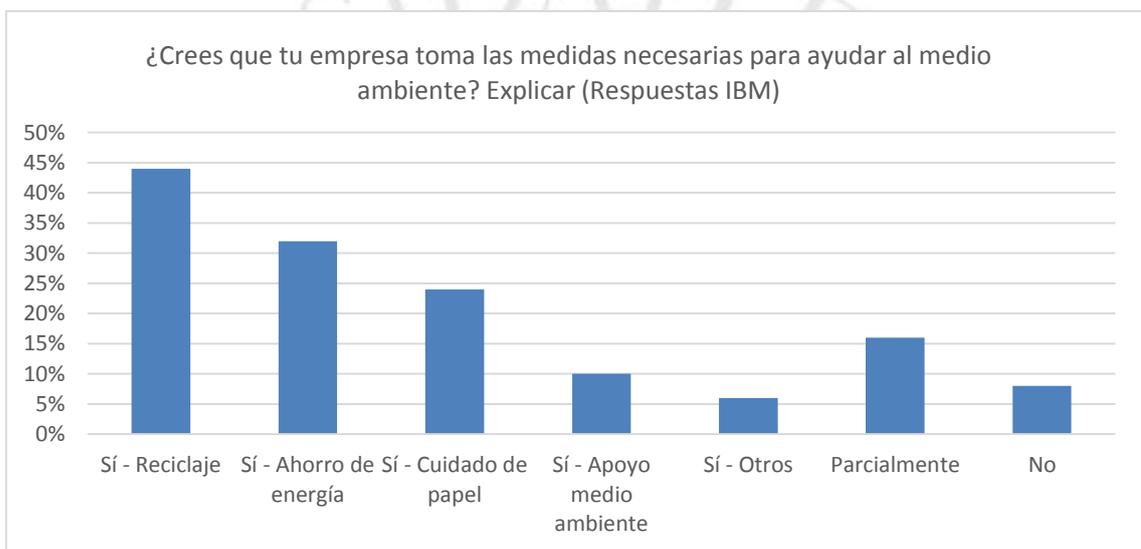
Tienen muy presente que mientras más simple sea la información compartida, los colaboradores captarán la idea general. Si no, existen otros dos caminos para que cambien de mentalidad: incentivarlos (como es el caso de los mensajes alentadores en las escaleras) u obligarlos (como es el caso del apagado de luces diario a las 9.00 p. m.). Sin embargo, no basta con decirlo solo una vez, hay que reactivar estas acciones o compartir recordatorios periódicamente porque los trabajadores pueden olvidar estas acciones.

3.4 Opiniones de los colaboradores de SHOHIN e IBM sobre la importancia del medio ambiente

En primer lugar, gracias a las encuestas realizadas a los colaboradores de ambas empresas, hemos corroborado que existe una preocupación generalizada hacia el cuidado del medio ambiente. Un promedio de 4,6/5 en SHOHIN y 4,3/5 en IBM nos permite afirmarlo. Por el lado de SHOHIN, cuando se les consultó a los empleados sobre las medidas más importantes que utilizan, la palabra que estuvo presente en casi todas las respuestas fue “reciclaje”. Se dijo que la empresa cuenta con tachos diferenciados, “zonas de acopio de residuos debidamente señalizados”, “hay una cultura de reciclaje”, “mantenimiento preventivo de nuestras unidades y equipos para prevenir los gases contaminantes”, “capacitaciones periódicas”. Luego, algunos empleados mencionaron el ahorro de energía eléctrica (“apagando luces innecesarias y uso de equipos más eficientes como focos LED”, “usar en lo más mínimo el aire acondicionado”, entre otros). Un pequeño sector parece no estar de acuerdo con el grupo anterior. Estos encuestados comentaron que “falta impulsar y difundir más la importancia del reciclaje”, que “se toman algunas medidas, pero no es suficiente” o que “se podrían hacer más cosas para apoyar al medio ambiente”.

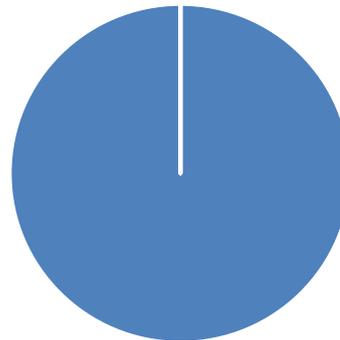
Por otra parte, un bajo porcentaje (8 %) de los encuestados de IBM no cree que se tomen las medidas necesarias para ayudar al medio ambiente y otro 16 % cree que se toman medidas “parcialmente” y que deberían ser mejor comunicadas, se podrían hacer mejor o no están al tanto. El resto de encuestados dividió sus opiniones en los siguientes grupos: reciclaje (clasificación de la basura) representó alrededor de un 44 %, el

apagado de luces (ahorro de energía) representó un 32 %, cuidado de papel (menos impresiones, se evita imprimir contratos y comunicados) representó un 24 %, y el cuidado del agua representó un 12 %. Por otro lado, en menor medida, algunos empleados afirmaron que IBM, a través de la tecnología, también ayuda al medio ambiente: una de sus soluciones, Smart Energy Management Services (SEMS), permite el monitoreo en vivo de la utilización de la energía eléctrica. También mencionaron que se desechan los equipos tecnológicos obsoletos, que la empresa cuenta con áreas verdes y que busca controlar la contaminación que produce.



Sobre la importancia de que la empresa invierta en procedimientos de preservación del medio ambiente, todos los empleados de SHOHIN (100 %) respondieron que la empresa sí debe invertir en estos procedimientos porque estas acciones ayudan a conservar el planeta (“debido a tantos cambios climatológicos que son por consecuencia de la no preservación del medio ambiente”, “el cuidado de nuestro planeta nos ayudará en mejorar el medio ambiente para nosotros y las futuras generaciones”, “protege la salud de los colaboradores”) y porque esto mejora no solo nuestra calidad de vida, sino también la reputación de la firma involucrada. En este punto, es importante resaltar que las respuestas se dividieron en tres grandes ámbitos, siendo el de mayor relevancia la preocupación por el cuidado del medio ambiente.

¿Crees que es importante que la empresa invierta en procedimientos de preservación del medio ambiente? (Respuestas SHOHIN)

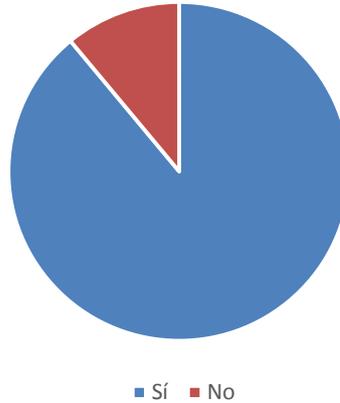


■ Sí ■ No

Las palabras y expresiones “futuro”, “contribuir con un granito de arena” o “todos vivimos en este mundo y debemos respetarlo” aparecieron como un común denominador en varias acotaciones, es así que la mayoría de los empleados de IBM (89 %) se muestra consciente de que la situación actual del planeta no es la mejor y que cuidarlo es “tarea de todos”, por lo que hay que hacer un esfuerzo conjunto para salir adelante. Los otros dos grandes grupos que aparecieron como respuestas a esta pregunta son la mejora de la imagen de la empresa y la creación de conciencia en el empleado. Los encuestados que mencionaron el primero se referían a que, al realizar actividades de responsabilidad social eficientes y difundirlas tanto interna como externamente, la reputación de la corporación se verá beneficiada debido a que se trata de un modelo a seguir mediante acciones de las cuales los mismos empleados se sentirían orgullosos. Esto sería un punto a favor de IBM, y debería saber aprovecharlo. Por otro lado, los colaboradores consideraron importante que se les motive a generar acciones de responsabilidad social, porque eso también los identificaría y les permitiría colaborar con el planeta (este punto está, de cierta manera, relacionado con el primero). La empresa transnacional debería ser “un ejemplo a seguir”.

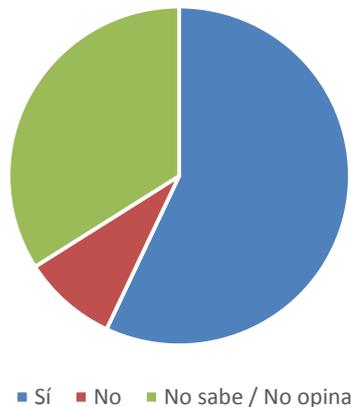
Cabe resaltar que los encuestados, en numerosas ocasiones, mezclaron en sus respuestas más de uno de los grupos mencionados anteriormente.

¿Crees que es importante que la empresa invierta en procedimientos de preservación del medio ambiente? (Respuestas IBM)



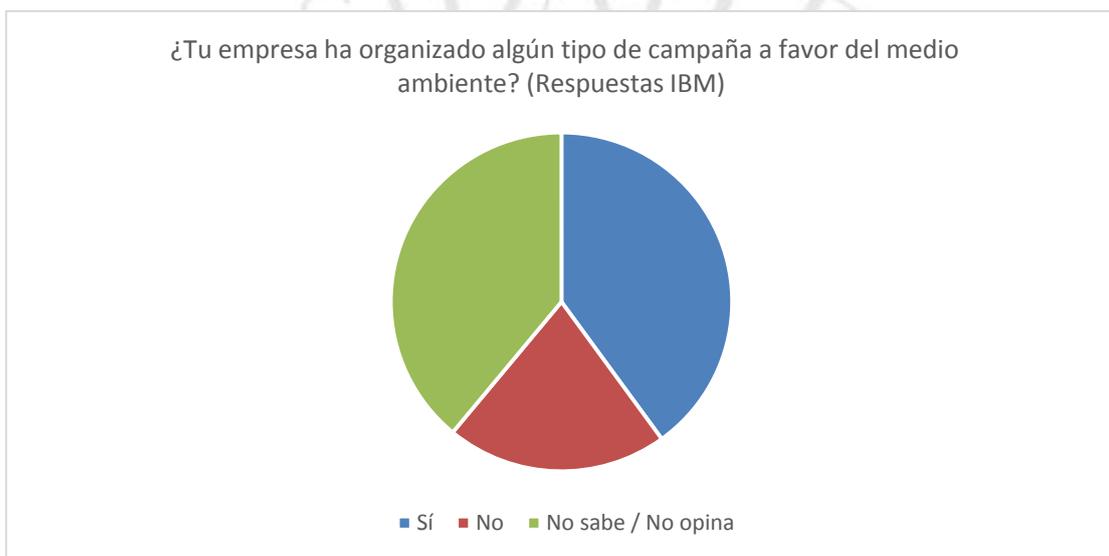
Quisimos saber si los colaboradores tenían conocimiento de alguna campaña que su empresa hubiera realizado en favor del medio ambiente. Por el lado de SHOHIN, el 57 % de los encuestados afirmó que se han realizado campañas. Mencionaron sobre todo que se dieron charlas sobre el medio ambiente y su cuidado, que se han colocado diversos tachos para segregar los desperdicios y que se han difundido por correo electrónico los beneficios de la preservación del medio ambiente. También se dijo que la empresa brinda capacitaciones al personal y que son conscientes de que deben desenchufar los equipos eléctricos cuando no los estén utilizando.

¿Tu empresa ha organizado algún tipo de campaña a favor del medio ambiente? (Respuestas SHOHIN)

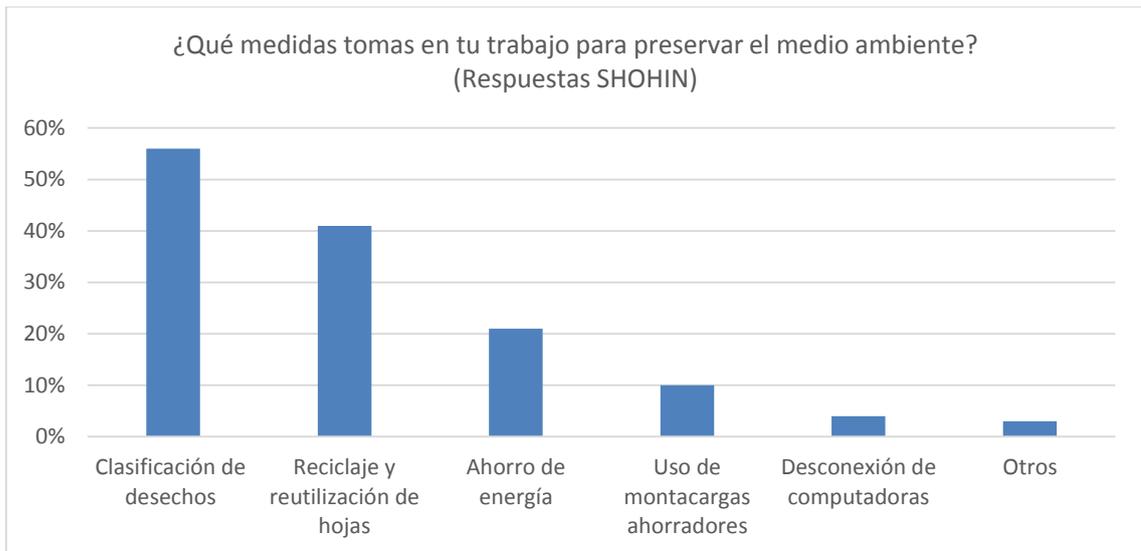


Por su parte, el 40 % de los empleados de IBM respondió que la empresa ha realizado esta campaña. La palabra “reciclaje” volvió a tomar fuerza en estas respuestas, y fue la

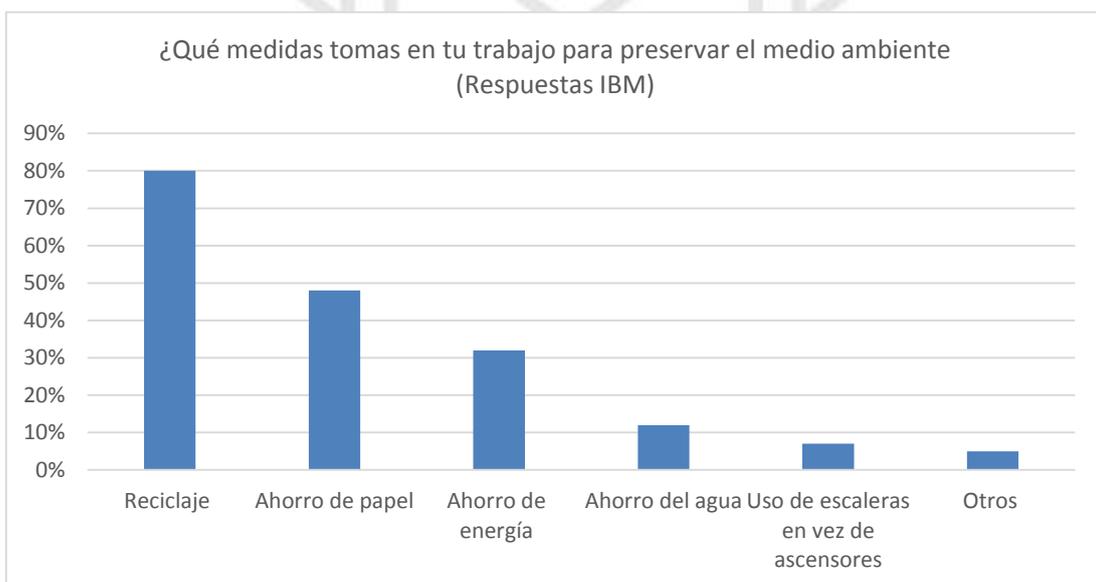
más mencionada. Luego, en menor medida, algunos colaboradores consideraron la promoción del uso de escaleras en vez de los ascensores (que contribuye al ahorro de energía) y, otros, la nueva política de impresiones (para no gastar tanto papel). Además, es interesante mencionar que algunos trabajadores recordaron las campañas integrales GreenIBMer (que buscaba concientizar a los colaboradores sobre el uso de energía eléctrica en la oficina a través de mensajes en distintos canales de comunicación) y Sembrado de Árboles (que motivaba a los empleados a plantar árboles en distintos lugares de Lima), pero fueron una minoría.



Por último, cuando se les preguntó si toman medidas en el lugar de trabajo para preservar el medio ambiente, la clasificación de los desechos donde corresponde (56 %) aparece como el factor más importante para los encuestados de SHOHIN. Le siguen el reciclaje y la reutilización de hojas (41 %). También se menciona la optimización de consumo de energía eléctrica (21 %) y, en menor medida, el uso de montacargas ahorradores y la desconexión de computadoras.



Para los trabajadores de IBM, nuevamente el concepto “reciclaje” y el de botar la basura en los tachos correspondientes tomó mayor importancia en esta pregunta con más del 80 % de respuestas. Asimismo, un poco menos de la mitad de los encuestados comentó que evita imprimir en lo posible para ahorrar papel. Por otra parte, el hecho de desenchufar los aparatos eléctricos cuando no los están usando o el de prender los equipos cuando sea realmente necesario también apareció como respuesta. Finalmente, aparecieron en menor medida las opciones de ahorrar agua, traer la propia botella o taza para servirse agua, el uso recurrente de las escaleras en vez de los ascensores, y apagar las luces cuando se sale de la oficina o sala.



CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN

En esta sección contrastaremos las conclusiones y descubrimientos de la literatura revisada al inicio de esta investigación con los hallazgos más importantes que mostramos en el capítulo anterior gracias a las entrevistas, encuestas y observaciones de campo.

4.1 Discusión de los resultados

Sin lugar a dudas, las encuestas realizadas reflejan la importancia del cuidado del medio ambiente para los colaboradores de las dos empresas analizadas (con un promedio de 4,45/5 entre ambas muestras). Este no es un dato menor, porque coincide con las decisiones y acciones que están tomando distintas entidades. Organizaciones como la transnacional Kellogg proponen iniciativas empresariales a considerar para cuidar el medio ambiente, como por ejemplo la reducción del uso de agua dentro de las compañías, implementación de empaques sustentables o el fomento de una cultura medioambiental interna, entre otras (Garcidueñas, 2015). Por otra parte, varios países, como Canadá o Mauritania, han logrado optimizar la calidad del aire y mejorar la condición del agua potable, mostrando así compromiso no solo con sus ciudadanos, sino también con el planeta (World Economic Forum, 2016) a nivel mundial para concientizar a las personas sobre este tema. Es decir, ya sea consciente o inconscientemente, las personas creen que es necesario realizar esfuerzos en conjunto para preservar el mundo en el que vivimos. Tantas noticias de cambios climáticos imprevistos, deforestaciones, extinciones de especies animales, entre otras cosas, son motivo suficiente para que empecemos a darnos cuenta de la gravedad de nuestra situación como sociedad. Esto cobra mayor fuerza con el impulso de las redes sociales, fuente en la que la mayoría de las personas alza la voz y muestra su preocupación. De cierta manera, la comunicación le intenta dar vida al desarrollo sostenible, intentando minimizar los impactos negativos en el medio ambiente (Libaert, 2012). Para lograr el objetivo se necesita de la participación y transparencia de todos los agentes involucrados.

Las empresas no son ajenas a este escenario y cada vez son más las organizaciones que buscan unirse a esta ola mundial de responsabilidad social empresarial con la finalidad de apoyar y contribuir al mejoramiento del medio ambiente. No todas las firmas tienen los mismos recursos; por lo que, dependiendo de su tamaño como organización, del capital que posean y de la motivación que tengan para armar un plan estructurado de responsabilidad social, las actividades y acciones que ofrezcan para evitar el deterioro del entorno pueden variar mucho. Sin embargo, partiendo de la premisa de que “todos debemos poner nuestro granito de arena para cuidar, proteger y mejorar el medio ambiente” (Temas Ambientales, 2017), las personas y las empresas en general perciben que, por más pequeña que sea la acción (en el caso de las personas: recoger un papel de la calle para botarlo en la basura; o en el caso de las empresas: colocar tachos diferenciados para que sus empleados los utilicen), sí están colaborando con el medio ambiente.

Algunas organizaciones, como las que hemos analizado en esta investigación, se proponen ir más allá. No basta con tener una buena intención, sino que hay que saber transmitir a los empleados la información de la manera correcta para que entiendan el propósito de estas acciones y sepan que ellos también pueden aportar. Las actividades realizadas tienen que ser comunicadas de una manera adecuada, simple y concisa, de tal manera que los colaboradores interioricen el concepto, se muestren interesados en colaborar y formen parte de este proceso. En esta investigación nos hemos centrado en la comunicación interna que, como mencionamos anteriormente, impacta directamente (positiva o negativamente) en los stakeholders tales como los colaboradores o los accionistas. En el caso de IBM Perú, nos percatamos que se realizó un plan de acción elaborado junto a los altos mandos para armar la campaña “GreenIBMer”, alinearla a los objetivos de la empresa y potenciar acciones socialmente responsables con los empleados; buscando de esta manera que dichos trabajadores sean más conscientes al cuidar el medio ambiente. Consideremos también que una comunicación efectiva de estas iniciativas es importante para generar un sentimiento de pertenencia hacia la compañía por parte de los empleados interesados en formar parte del cambio y, a su vez, como lo menciona Balarezo Toro en su investigación (2014), puede mejorar el clima laboral, las actitudes de los empleados e influir en su productividad. Por otro lado, las acciones aisladas de SHOHIN S.A para promover el cuidado del medio

ambiente no parecen ser lo suficientemente efectivas para generar el mismo impacto en sus colaboradores. Probablemente existan ciertas excepciones. Por ejemplo, se puede dar el caso de que algunos empleados cambien sus hábitos de reciclaje debido a los mensajes compartidos por correo; pero en general las acciones son prácticamente informativas y solo quedan en buenas intenciones. De hecho, no logran estar tan bien articuladas ni lograr el mismo impacto que la campaña realizada por IBM Perú; esto se debe, en mayor parte, por no haberlas comunicado de manera más constante.

IBM cuenta, a nivel mundial, con un plan estructurado de responsabilidad social que engloba distintos rubros, tales como Recursos Humanos, Gobierno Corporativo, Cadena de Valor, Ciudadanía Corporativa y Medio Ambiente. Cada una de estas secciones tiene diversas metas que cumplir en determinados lapsos, cuenta con un monitoreo mundial de los avances que se han tenido a lo largo de los años, posee la información de las alianzas que se han formado con otras empresas en relación a temas de responsabilidad social y sobre cuáles son las iniciativas destacadas de las sedes de IBM a nivel global, entre otras cosas. La información de este reporte es bien completa y nos muestra la intención de la empresa de querer realizar la mayor cantidad de actividades posibles para apoyar al medio ambiente. Lamentablemente, los cinco temas de responsabilidad social no son abordados en todos los países de la misma manera (debido a que estas iniciativas demandan bastante tiempo y no se cuenta con el capital humano en cada país para tocar los cinco rubros). Enfocándonos entonces en IBM Perú, vemos que solo hay una persona encargada de la responsabilidad social, específicamente en el rubro de Ciudadanía Corporativa. En este caso, se trata de tener un contacto constante con la comunidad y brindarle conocimiento sobre tecnología. Por ejemplo, se realizan voluntariados en colegios ubicados en zonas pobres para darles clases sobre innovación, o para crear robots con niños. Pero no todo lo que se realiza es tecnológico: también se promueven campañas para que los empleados colaboren con los friajes de Puno o se puede convocar a un grupo de colaboradores para que se reúnan un fin de semana a pintar un colegio en algún pueblo joven. Como podemos ver, las actividades que se hacen siempre intentan favorecer a la comunidad de una u otra manera. No en vano, en la ceremonia de Great Place to Work 2016, encuesta anual que se realiza a los colaboradores de las empresas que quieren participar del *ranking* de las mejores empresas para trabajar, IBM Perú ganó el reconocimiento especial de Excelencia en

Responsabilidad Social Participativa, lo que confirma el buen trabajo que se ha estado haciendo en este rubro. Sin embargo, los otros cuatro temas que plantea IBM en su reporte de responsabilidad social a nivel mundial no tienen un foco definido en IBM Perú. A pesar de tener un recurso monetario limitado para estas acciones, se intenta incluir actividades medioambientales en los voluntariados o consultorías para la comunidad.

Si de temas de responsabilidad social se trata, el ejemplo más desarrollado de la filial de IBM en nuestro país ha sido GreenIBMer, campaña llevada a cabo los primeros meses del 2016 que tenía como objetivo concientizar a los empleados acerca del uso de la energía eléctrica. Consideramos que aquí entra un punto importante: la comunicación interna. IBM cuenta con diversos canales de comunicación para compartir información con sus empleados: correos electrónicos, afiches, pizarras e intranet. Se buscó unificar los mensajes a través de estos canales y dar a entender a los colaboradores que formaban parte de una misma campaña. Una conclusión curiosa que podemos sacar del análisis de resultados que hicimos es que, si bien los encuestados captaron la información compartida por la empresa e interiorizaron ciertas prácticas (tales como desenchufar sus aparatos electrónicos cuando no los estén usando, usar las escaleras de manera más frecuente, entre otros), la gran mayoría no recuerda la campaña GreenIBMer en sí. Es decir, saben que la organización ha realizado esfuerzos para dar consejos e informarles sobre el ahorro de energía, pero lo perciben como hechos aislados y no parecen asociarlos con la campaña integral. Podemos considerar que esto se debe al hecho de que los mensajes no fueron reiterativos desde hace más de un año; si no se les recuerda a los empleados sobre la existencia de la campaña, con el tiempo la olvidan. No obstante, creemos que el propósito de la campaña sí se llegó a cumplir porque los mensajes marcaron a los colaboradores; y el hecho de que apliquen esos nuevos conocimientos en su día a día laboral significa que las piezas comunicacionales los impactaron. A pesar de que todavía no podemos considerarla como una empresa sostenible, al centrarse en acciones que involucran a sus stakeholders internos, al medio ambiente y que, además, favorece económicamente a la organización, IBM Perú está haciendo esfuerzos para empezar a adoptar el sistema “Triple Balance” propuesto por el consultor británico John Elkington.

SHOHIN, por su parte, no ha realizado ninguna campaña integral de la magnitud de IBM. Sin embargo, esta empresa sí cuenta con algunas acciones aisladas que podemos englobar en un grupo denominado “mensajes de concientización”, donde entran las guías, los correos y las charlas. Es así que, a través de estas actividades, esta organización intenta concientizar a sus empleados sobre el medio ambiente y define implícitamente lo que significa la responsabilidad social para ellos. El correo electrónico es un canal de comunicación que usaron para compartir información acerca de la importancia del reciclaje. No obstante, al enviar tan solo dos correos en dos años sobre este tema, volvemos a la falta de consistencia de las empresas en estos aspectos. Al no reforzar la idea, esto puede derivar no solo en una falta de comunicación hacia los empleados, sino también en una falta de interés y compromiso de los mismos. En el caso de SHOHIN, la segregación de residuos sólidos, mediante la ubicación estratégica de los tachos diferenciados, acompañados de textos coloridos y llamativos que indican cómo usarlos, así como las charlas que se dan periódicamente a los empleados acerca de responsabilidad social, ha permitido que, con los resultados de las encuestas, nos demos cuenta de que sus colaboradores sí son conscientes de los esfuerzos que realiza SHOHIN en pro del medio ambiente. Este punto no coincide con la investigación de Plua Villacreses (2013) que presentamos en el capítulo 1, quien afirmaba que una gran parte de su muestra desconocía la importancia del reciclaje. Un buen entendimiento de las consecuencias positivas del reciclaje por parte de las empresas, y de las personas en general, ayuda, tal como menciona el autor en su investigación, a dividir los residuos con mayor criterio y, por ende, favorece al medio ambiente. En nuestro caso, gracias a la observación y a las encuestas realizadas, podemos decir que tanto los trabajadores de IBM como de SHOHIN son conscientes de que el reciclaje cumple una función fundamental cuando de responsabilidad social se trata.

A esto debemos sumarle la infraestructura “ahorradora de energía” que tiene SHOHIN. Empezando por la iluminación de todas sus oficinas, así como la del terminal de almacenamiento, que están hechas con luces LED y permiten ahorrar una gran cantidad de energía eléctrica (hasta 85 %). Además, contar con paneles translúcidos en el terminal también ayuda a ahorrar energía durante el día. Si bien esto no es netamente considerado como algún tipo de comunicación de cara a los empleados, le permite ahorrar energía, lo cual es un factor positivo tanto para la empresa como para el medio

ambiente. Este tipo de infraestructura se asemeja a lo comentado sobre el Hotel Casa Andina Isla Suasi en el primer capítulo del presente estudio, alojamiento hecho 100 % con objetos de la isla y que, por ende, intenta ser novedoso y favorecer al medio ambiente. Ambas partes buscaron la manera de generar valor reduciendo costos; de esta manera logran ahorrar energía gracias a sus decisiones en cuanto a infraestructura. Por otro lado, los obreros y estibadores usan herramientas eléctricas en su día a día para transportar la carga (como montacargas eléctricos y transpaletas eléctricas) y se les instruye para que sean conscientes de que este tipo de instrumentos también ayudan al medio ambiente.

Pero aparte de querer “hacer el bien” y concientizar a sus empleados sobre temas de responsabilidad social para aportar y construir un lugar mejor donde vivir, existe otra razón que puede influenciar a las empresas a tomar medidas de este tipo: la reputación de la compañía. Este análisis va de la mano con lo propuesto por Zapata Torres y Céspedes (2010) en el que mencionan que las firmas logran una imagen corporativa positiva por la buena implementación de la responsabilidad social. Una comunicación adecuada dentro de una empresa permitirá la interacción entre todos los stakeholders de la firma y ayudará a reducir los impactos negativos de la organización para fomentar un desarrollo sostenible por parte de todos los agentes de cambio involucrados. Asimismo, tal como menciona Orjuela Córdoba (2011), “la responsabilidad social empresarial se está convirtiendo en un atributo de imagen” (Orjuela Córdoba, S., p. 154). Pues, en realidad, creemos que al contar, tanto interna como externamente, cuáles son las iniciativas responsables socialmente que ejecuta la firma, la población se interesará en conocer este lado positivo; como es el caso de IBM Perú, que a pesar de haber descendido en el *ranking* de las mejores empresas para trabajar, ganó el premio de Excelencia de Responsabilidad Social de Great Place to Work 2016 por las distintas acciones realizadas para la comunidad (Great Place to Work, 2016). Entonces, nuevamente, al comunicar las distintas actividades de responsabilidad social que realiza la empresa, se logrará un impacto positivo no solo en los empleados, sino también en otras personas externas a este centro de trabajo. Esto debido a que se puede compartir dicha información por distintos medios, ya sea por redes sociales o el “boca a boca”. Cabe resaltar que mejorar la reputación de una institución no es el objetivo de la responsabilidad social; pero es algo que inevitablemente, por lo menos en los últimos

tiempos, se está relacionando mucho. Si la empresa mantiene su honestidad y transparencia frente a sus *stakeholders* y no solo asume los impactos ecológicos que realiza, sino que busca minimizarlos, generará mayor confianza. Es así que, cuando personas que no sean cercanas a la empresa se enteren de las acciones que dicha firma está tomando para mejorar el medio ambiente, su imagen mejorará y eso le permitirá no solo ser más reconocida, sino también posicionarse mejor en la mente de los peruanos.

4.2 Perspectiva de la investigación

Basándonos en el estudio realizado, sería interesante hacer una investigación acerca de cómo potenciar la concientización del medio ambiente a nivel macro. Es decir, no solo centrarse en las mejoras o actividades que puedan ejecutar las empresas, sino en las acciones medioambientales que puedan llevar a cabo los distritos, las ciudades o, incluso, los países.

Puede sonar utópico lograr que millones de personas respeten las normas que ayuden al mejoramiento de la sociedad, pero la preocupación hacia el medio ambiente crece cada vez más. De hecho, la encuesta online “Climate Change and Consumer Behavior” realizada a nivel mundial para el World Economic Forum reveló que el 69% de los encuestados “ha hecho algunos cambios en los productos y servicios que usa pensando en el cambio climático” (Ipsos, 2019, p.2). Cabe resaltar que, al tratarse de una encuesta virtual, 12 de los 28 países encuestados no cuentan con resultados 100% representativos porque no todas sus poblaciones tienen acceso a internet; por lo que las respuestas son de ciudadanos que viven en zonas urbanas y que gozan de mejor educación. Es el caso de Perú que se ubica en la sexta posición de este ranking (con 84%) como uno de los países que más ha cambiado su comportamiento de compra por el cuidado del medio ambiente. Estos resultados nos sirven como referencia para saber cómo está evolucionando el pensamiento de las personas con respecto al medio ambiente y tienen concordancia con lo que hemos compartido en las encuestas consumadas en este trabajo: las acciones más comunes en pro del medio ambiente son la regulación de la cantidad de agua en el hogar, el reciclaje y el uso de energía eléctrica.

Asimismo, el estudio “Global Survey on Sustainability and the SDGs” (2019) se realizó a más de 27 000 personas (en 174 países) para recoger opiniones y expectativas sobre

los Objetivos de Desarrollo Sostenible (“ODS” o “SDGs” en inglés). Uno de los hallazgos más representativos es que los objetivos prioritarios para los encuestados a nivel global son “Acción por el Clima” (Objetivo Nro. 13), “Educación de Calidad” (Objetivo Nro. 4) y “Salud y Bienestar” (Objetivo Nro. 3) respectivamente. Sin embargo, esta clasificación puede variar dependiendo de la región. Por ejemplo, en África predominan “Educación de Calidad”, “Fin de la Pobreza” (Objetivo Nro. 1) y “Hambre Cero” (Objetivo Nro. 2) antes que el Objetivo de “Acción por el Clima”. Además, la prioridad de los objetivos varía dependiendo del rango de edad de los participantes. Los encuestados más jóvenes (entre 20 y 29 años) consideran al Objetivo “Acción por el Clima” como el más importante de todos. Esto varía para las personas entre 30 y 49 años, quienes colocan a “Salud y Bienestar” como el objetivo más relevante. Finalmente, los mayores (más de 50 años) opinan que los objetivos “Vida submarina” (Objetivo Nro. 14) y “Vida de Ecosistemas Terrestres” (Objetivo Nro. 15) son primordiales. Interesante percatarnos que estos dos últimos objetivos están directamente relacionados al medio ambiente, a pesar de la diferencia de edad entre el primer y último grupo de encuestados. Por otro lado, resulta sorprendente el hecho de que solamente el 49,7% de los encuestados conoce los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este punto, la comunicación es muy importante: si la información no le llega de forma clara a la población mundial, se va a tornar muy complicado alcanzar los objetivos planteados para el 2030. Para involucrar a la mayor cantidad de personas, el mensaje debe ser contundente y comunicado de forma más efectiva; de esta manera, los grandes esfuerzos que se están realizando al plantear estos objetivos no serán en vano.

Esta data puede ser el punto de partida de otros investigadores interesados en ahondar sobre el tema del medio ambiente a nivel mundial y asociarlo con la relevancia de la comunicación en nuestra época. En la actualidad, contamos con una gran cantidad de medios tanto tradicionales como digitales para difundir de manera efectiva nuestros mensajes. Debemos saber aprovechar esta variedad de fuentes para transmitir nuestras ideas a la mayor cantidad posible de personas.

CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado en este trabajo, podemos formular diversas conclusiones. En primer lugar, mencionemos que, tanto para IBM Perú y SHOHIN S. A. como para los trabajadores de ambas organizaciones, el cuidado del medio ambiente es muy importante. Por el lado de las empresas, esto se demuestra en las respuestas a las entrevistas donde nos comentaron los planes que tienen para fomentar la responsabilidad social al interior de sus organizaciones. Por el lado de las encuestas que se realizaron a los empleados, sus respuestas demostraron que son conscientes de la situación crítica en la que nos encontramos a nivel ambiental y en su gran mayoría sí consideran que acciones en pro del medio ambiente son necesarias.

Comparando lo que podría significar la responsabilidad social para las dos empresas analizadas en esta investigación, nos remontamos a lo expuesto por Andreu y Fernández (2011) cuando mencionan que la definición de este concepto depende de la cultura de cada compañía para ver cómo lo adoptan. El caso de IBM Perú con respecto a SHOHIN S.A. es mucho mejor estructurado: la matriz IBM cuenta con un área (Ciudadanía Corporativa) que se dedica exclusivamente a velar por temas de responsabilidad social. Algunas de sus filiales replican o crean acciones que ayudan a cumplir los objetivos del área. Específicamente en Perú, Ciudadanía Corporativa también cuenta con el apoyo de Comunicaciones Internas y Recursos Humanos para generar actividades de este tipo o incluso campañas integrales, como es el caso de GreenIBMer (realizada entre enero y junio del 2016). Esta iniciativa tuvo un objetivo claro y, al tratarse de una empresa grande, contó con una importante cantidad recursos económicos y humanos invertidos para llevarla a cabo. Siguiendo por esta línea, un hallazgo resaltante de la investigación es que, tomando el caso específico de IBM Perú, los empleados no recuerdan esta campaña donde se compartieron mensajes clave para ahorrar energía eléctrica dentro de la compañía. No obstante, lo que sí les marcó de esta iniciativa fueron justamente varios de estos mensajes, pero los recuerdan de manera aislada. Podemos concluir que dicha campaña logró los objetivos deseados, porque les brindó consejos y herramientas a los empleados para que las interiorizaran y tomaran acción dentro o fuera de las oficinas. Por el lado de SHOHIN S.A., si bien los directivos están interesados en la responsabilidad social, solo una persona (del área de Recursos Humanos) es la que se dedica a ejecutar este tipo de acciones (aparte del resto de su

trabajo). Esto podría explicar en parte por qué sus mensajes de concientización fueron tan esporádicos: si nos centramos en la comunicación interna, el mensaje pudo haber sido mucho más contundente si fuese repetido numerosas veces en un intervalo más corto, a través de distintos canales. Consideramos que, de esta manera, se puede generar mayor recordación y posicionarlo en la mente del público para evitar que quede como “buena intención”; mencionar estos temas de manera aislada, solo en un momento puntual, pierde efectividad.

Finalmente, realizar actividades en pro del medio ambiente no solo favorece a nuestra sociedad en general, sino también podría favorecer a las mismas organizaciones: estas acciones les permiten ahorrar dinero (sobre todo cuando ejercen acciones para ahorrar energía eléctrica) y, aunque no sea el foco de la responsabilidad social per se, indirectamente también ayuda a mantener una buena reputación frente a los miembros de su cadena de valor y *stakeholders*. A pesar de que este tipo de iniciativas sean muy reconocidas y valoradas hoy en día por nuestra sociedad, las instituciones deben empezar a interiorizar a la responsabilidad social dentro de su *core business* y alejar el concepto de filantropía que se le ha venido asociando en estos últimos tiempos. Asimismo, las compañías no deben olvidar que el medio ambiente es uno de sus *stakeholders* más importantes. Por ello, tienen que enfocarse en generar beneficios (siempre tomando en cuenta los costos involucrados) y crear “valor compartido” para resolver las necesidades de la sociedad y generar un equilibrio entre todos sus grupos de interés.

REFERENCIAS

- Aceituno-Aceituno, P., Cea-Moure, R., Casado-Sánchez, J., y Ruiz de Azcárate, C. (2013). *La comunicación como factor clave en la implantación de la responsabilidad social corporativa: El caso de Crédit Agricole España*. El profesional de la información, v. 22, n.4, pp. 326-332.
- Alcaldía de Medellín (30 de junio del 2016). *Medio ambiente*. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/nmedellin?NavigationTarget=navurl://155e96058302d6be293ccd1cb53cd939>
- Alea García, A. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible*. Futuros, V(17), pp. 91-103
- Andreu Pinillos, A. y Fernández Fernández, J. (2011). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*, pp. 5-18. Harvard Deusto Business Review.
- Arévalo-Ascanio J., Bayona-Trilos, R., y Rico-Bautista, D. (2015). *Responsabilidad social empresarial e innovación: una mirada desde las tecnologías de la información y comunicación en organizaciones*. Clío América, Colombia.
- Autoridad Nacional del Agua (ANA) (s. f.). *Autoridad Nacional del Agua*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/portal/gestion-del-conocimiento-girh/gestion-del-conocimiento-en-girh>
- Balarezo Toro, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Licenciatura. Universidad de Técnica de Ambato, Ecuador.
- Bárcena, A., Cimoli, M., García-Buchaca, R., Yañez, L. y Pérez, R. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad de América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, Santiago de Chile, Chile.
- Bermejo Sales, E. (2017). *Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa como estrategia de comunicación en el sector del calzado ilicitano*. Universidad Miguel Hernández. Elche, España.
- Briceño, S., Mejías, I. y Moreno, F. (2010). *La Comunicación Corporativa y la Reponsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, Venezuela.
- Burgos Romero, C. (2018). *La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación*. Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía. Cuenca, Colombia.

- Carpio Aguilar, B. (2017). *Indicadores Ethos-Perú 2021 de RSE*. Recuperado de <https://documentslide.org/aplicacion-indicadores-ethos-peru-2021-bruno-carpio-pdf>
- Carroll, A.B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, Estados Unidos.
- Castañeda G., Castañeda, R., Ruiz, M., Vilorio, O., y Quevedo, Y. (2007). *El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial*. Barcelona: Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB, pp. 100-132.
- Castaño González, E. (2011). *Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada*. Revista Lasallista de Investigación, vol.8, núm.2, pp. 173-186.
- Cerda, A. (2003). *Empresa, competitividad y medio ambiente*. Panorama Socioeconómico, 26. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26420867_Empresa_competitividad_y_medio_ambiente
- Charry Condor, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público, Lima*. Lima: Ministerio de Educación.
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Ecoosfera (2014). *Top 10: países más responsables con el medio ambiente*. Ecoosfera. Recuperado de <http://ecoosfera.com/2014/09/top-10-paises-mas-responsables-con-el-medio-ambiente/>
- Ecoosfera (2018). *Cuáles son los países que más cuidan y que menos cuidan el medio ambiente*. Ecoosfera. Recuperado de <https://ecoosfera.com/2018/02/paises-que-mas-y-que-menos-cuidan-ambiente-politicas-ambientales-verdes-ranking/>
- El Comercio (8 de julio del 2016). *5 claves sobre la historia de Doe Run y sus problemas*. El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/5-claves-historia-doe-run-problemas-397600>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple bottom Line of 21st Century Business*. Gran Bretaña.
- Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH) (2013). *Informe sobre la situación de La Oroya: cuando la protección de los inversores amenaza los derechos humanos*. Recuperado de <https://www.fidh.org/es/region/americas/peru/informe-sobre-la-situacion-de-la-oroya-cuando-la-proteccion-de-los-13239>

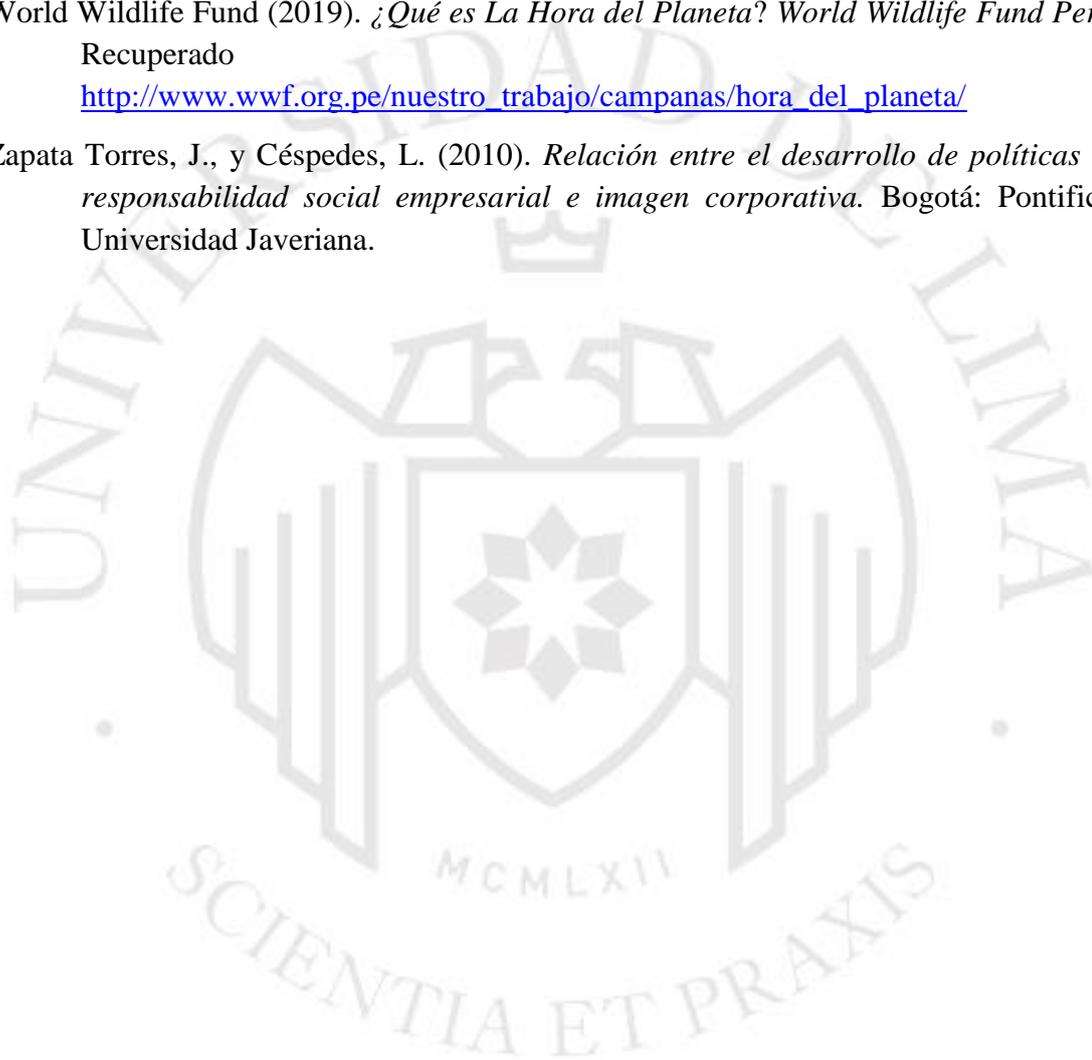
- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y la sostenibilidad*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch, España.
- Freeman, R. E. (1987). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Universidad de Virginia, Estados- Unidos
- Freeman, R. E. y Elms, H. (2018). *The Social Responsibility of Business is to create Value for Stakeholders*. Recuperado de https://sloanreview.mit.edu/article/the-social-responsibility-of-business-is-to-create-value-for-stakeholders/?article=the-social-responsibility-of-business-is-to-create-value-for-stakeholders&post_type=article
- Furlow, N. E. (2010). *Greenwashing in the New Millennium*. Universidad de Marymount, Estados- Unidos.
- Garcidueñas, P. (2015). *5 acciones empresariales para cuidar el medio ambiente. Expok*. Recuperado de <https://www.expoknews.com/5-acciones-empresariales-para-cuidar-el-medio-ambiente/>
- Gómez, C. (2013). *Diseño de un plan de Responsabilidad Social Empresarial para Jerárquicos Salud*. Facultad de Ciencias Económicas - UNL, Santa Fe, Argentina.
- Great Place to Work (2016). *Premios Especiales 2016*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1064-premios-especiales-2016>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*, quinta edición. México: Mc Graw Hill
- Herrera, J., y Abreu, J. (2008). *Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes colombianas*. Daena Journal. México.
- Horiuchi, R., Schuchard, R., Shea, L y Townsend, S. (2009). *Understanding and preventing Greenwash: A business guide*. BSR y Futerra Sustainability Communications. Estados- Unidos.
- Ipsos (2019). *Climate Change and Consumer Behavior*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-02/global-advisor-climate-change-consumer-behavior.pdf>
- Kell, George (2018). *The future of corporate responsibility*. Revista Forbes. <https://www-forbes-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.forbes.com/sites/georgkell/2018/06/18/the-future-of-corporate-responsibility/amp/>
- Komunumo (30 de junio del 2016a). *3 características de empresas líderes en sostenibilidad*. Komunumo. Recuperado de http://www.komunumo.com/es/all/news/3-caracter-sticas-de-empressas-l-deres-en-sostenibilidad#.V47_NHpzHEC

- Komunumo (30 de junio del 2016b). *¿Cómo pueden las empresas incorporar a su ADN la sostenibilidad?* Komunumo. Recuperado de <http://komunumo.com/all/all/news/c-mo-pueden-las-empresas-incorporar-a-su-adn-la-sostenibilidad#.V3nxwWf6v4Y>
- Libaert, T. (2012). *Comunicación y medio ambiente, el pacto imposible*. Presses Universitaires de France 6.
- Lillo, J. (s. f.). *Impactos de la minería en el medio natural*. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-15564/Impactos%20de%20la%20miner%C3%ADa%20-%20Javier%20Lillo.pdf>
- Lizcano, J. (2004). *Responsabilidad social de la empresa: negocios y sociedad*. Valladolid: Universidad del Desarrollo Profesional.
- Makower, J. (2019). *The stunning rise of sustainability on Wall Street*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/stunning-rise-sustainability-wall-street-joel-makower>
- Milán, N., Rosa, M., y Villarroel, M. (2009). *Responsabilidad social y medio ambiente: el rol del Estado*. Universidad de la República, Uruguay.
- Montoya Robles, M. (2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos*. Universidad Autónoma de Baja California, México.
- Naciones Unidas (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo “Nuestro futuro común”*. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Organización Internacional de Normalización (2010), *ISO 26000, Guía de responsabilidad social*.
- Orjuela Córdoba, S. (2011). *La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial. Correspondencias & Análisis*, 1, pp. 137-156. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3934133.pdf>
- Osorio Madero, S. (2009). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S. A*. Universidad Javeriana, Colombia.
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., y Batalla Navarro, P. (2017). *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación, n.134, pp. 315-330.
- Plua Villacreses, M. (2013). *Campaña de Responsabilidad Social para dar a conocer la importancia del reciclaje – Sector Sur Isla Trinitaria, Cooperativa Polo Sur*. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

- Ponce Guerra, L. (2014). *La comunicación externa e interna desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.
- Ramírez Lozano, J., y Villacorta Calderón, M. (2014). *La responsabilidad social en las empresas de comunicación peruanas. Caso: ATV Televisión, Radio Capital y diario Perú 21*. Lima: Universidad de Lima.
- Rémy, P. (1991). *Empresa y medio ambiente: una aproximación necesaria*. *Apuntes*, 28, pp. 45-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.28.325>
- Rémy, P. (2010). *ISO 2600: Qué, Quién y Por qué?* Perú. Recuperado de <http://paulremy.pe/?p=444>
- Riel, C. van (2018). *Tres formas importantes de comunicación corporativa. Razón y Palabra*, 22(1-100), pp. 144-150. Recuperado de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1147>
- Román Baca, M. (2017). *Relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa en los trabajadores de la empresa Konecta Site I, área Cross-Selling Movistar Chile, Lima*. Lima.
- Salas, A. (2010). *Descubriendo ISO 26000*.
- Sanchis, P., y Bonavia, T. (2017). *Análisis del sistema de comunicación interna de una pequeña empresa*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Schlange & Co. (2019). *Global Survey on Sustainability and SDGs*. Recuperado de <https://www.globalsurvey-sdgs.com/>
- Server Izquierdo, R. (2005). *La responsabilidad social corporativa (RSC) y su gestión integrada*. Valencia: Centro de Investigación y Especialización en Gestión de Empresas Agroalimentarias.
- Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (30 de junio del 2016). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado de <http://onu.org.pe/ods/>
- Slapper, T., y Hall, T. *The Triple Bottom Line: What is it and how does it work?*. Indiana Business Research Center, Indiana, Estados-Unidos. Recuperado de <https://stuff.mit.edu/afs/athena/course/2/2.813/www/readings/TripleBottomLine.pdf>
- Temas Ambientales (2017). *Tu granito de arena por el medio ambiente. Temas Ambientales*. Recuperado de <http://www.temasambientales.com/2017/09/tu-granito-de-arena-por-el-medio-ambiente.html>
- Universidad de Yale y Universidad de Columbia (2018). *2018 Environmental Performance Index. Estados-Unidos*. Recuperado de

<https://epi.envirocenter.yale.edu/downloads/epi2018policymakerssummaryv01.pdf>

- Vives, A., y Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- World Economic Forum (3 de noviembre del 2016). *¿Qué países luchan, o no, por proteger el medio ambiente?* Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/11/que-paises-luchan-o-no-protoger-el-medio-ambiente>
- World Wildlife Fund (2019). *¿Qué es La Hora del Planeta?* World Wildlife Fund Perú. Recuperado de http://www.wwf.org.pe/nuestro_trabajo/campanas/hora_del_planeta/
- Zapata Torres, J., y Céspedes, L. (2010). *Relación entre el desarrollo de políticas de responsabilidad social empresarial e imagen corporativa*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.





ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA

*Mi nombre es Jacques Devletian y soy alumno de la Carrera de Comunicación de la Universidad de Lima. Este proyecto busca conocer a través de qué herramientas las empresas comunican a sus colaboradores la importancia de la responsabilidad social ambiental y cómo los empleados la utilizan. Su conocimiento es importante para resolver dudas acerca de este tema. La información es de carácter confidencial.**

** Pedir grabación de audio.*

- **Acerca de la responsabilidad social de la empresa**

- 1) Para usted, ¿qué significa la responsabilidad social? ¿Cuáles son sus características?
- 2) ¿Por qué es importante que una empresa la aplique?
- 3) ¿De qué manera la emplea su empresa? ¿Cuáles son las políticas y prácticas empleadas para reducir el impacto ecológico?
- 4) ¿Cómo compromete a los colaboradores para que realicen acciones ambientales eficientes?

- **Comunicación interna de la empresa sobre la responsabilidad social ambiental**

- 5) ¿Por qué es importante la comunicación interna dentro de una empresa? ¿Cómo la aplican ustedes? ¿Qué herramientas utilizan?
- 6) ¿Qué métodos utiliza la compañía para apoyar al medio ambiente? ¿Son efectivos?
- 7) ¿Han realizado alguna campaña que sea favorable al medio ambiente? ¿Cuándo? ¿Por qué realizan estas actividades? ¿Cuál fue su objetivo?
- 8) ¿Tienen proyectos de implementación de nuevos procedimientos ambientales? ¿En cuánto tiempo planean realizarlos? ¿Por qué?

- **Normas y manuales**

- 9) ¿Ha escuchado hablar de la norma ISO? ¿Y de la ISO 26000?

10) ¿Cuentan con algún manual o documento (impreso o virtual) en el cual se definan las características de la responsabilidad social y que explique cómo aplicarla en la empresa?



ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA

La importancia del Medio Ambiente

Estimado/a usuario/a:

Mi nombre es Jacques Devletian y soy alumno de la carrera de Comunicación de la Universidad de Lima. El presente cuestionario forma parte de la investigación titulada: "La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Ambiental en una organización". Este proyecto busca conocer a través de qué herramientas las empresas comunican a sus colaboradores la importancia de la Responsabilidad Social Ambiental y cómo los empleados las utilizan. La información es de carácter confidencial y no le tomará más de 5 minutos.

Agradezco de antemano su participación.

***Obligatorio**

¿Qué importancia tiene para ti el medio ambiente? Por favor asigna un valor del 1 al 5 (siendo "5"= máximo nivel de importancia y "1"= mínimo nivel de importancia) *

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

¿Crees que tu empresa toma las medidas necesarias para ayudar al medio ambiente? Por favor explícalas brevemente. *

Tu respuesta



¿Crees que es importante que la empresa invierta en procedimientos de preservación del medio ambiente? ¿Por qué? *

*

Tu respuesta

¿Tu empresa ha organizado algún tipo de campaña a favor del medio ambiente? *

- Sí
- No
- No sabe / No opina

Si la respuesta a la pregunta 4 es "Sí", por favor explica la campaña brevemente.

Tu respuesta

¿Qué medidas o prácticas relacionadas al medio ambiente implementa tu empresa? (Puedes marcar más de una) *

- Cuenta con tachos diferenciados
- Utiliza focos ahorradores
- Concientiza a los colaboradores acerca del medio ambiente través de correos u otro canal de comunicación
- Otro: _____

¿Qué medidas tomas en tu trabajo para preservar el medio ambiente? *

Tu respuesta

ENVIAR

Link a encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdgdDqZQhVdjqwA9caA0ttTIBWtL3PSUC0UiZ8YhgfYs7H3w/viewform?usp=sf_link

ANEXO 3: GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo de la observación: Describir ambientes y conductas, explorar contextos y generar hipótesis.

En IBM, se realizará una observación de los siguientes elementos:

1) Para los afiches:

- 1) Período de observación total
- 2) Hora de inicio de observación
- 3) Cantidad de afiches por piso
- 4) Contenido de los afiches (combinación entre texto e imagen, colores utilizados y distribución de elementos)
- 5) Comunicabilidad, cuál es el tipo de lenguaje empleado en los afiches (por ejemplo: formal, informal, coloquial, cercano, neutro, impositivo, entre otros)
- 6) Contenidos que se comparten en otro tipo de afiches (que no son de responsabilidad social)
- 7) Cantidad de colaboradores que leen los afiches de responsabilidad social
- 8) Estar atento a los comentarios (si los hubiera) de los colaboradores y a las acciones individuales/grupales
- 9) Otras observaciones o hechos relevantes

2) Para los correos (entre los años 2015 y 2017):

- 1) Fecha de envío de los correos
- 2) Cantidad: ¿cuántos correos relacionados a responsabilidad social han sido enviados entre el 2015 y el 2017?
- 3) ¿Cuál es el contenido de los correos? (combinación entre texto e imagen, colores utilizados y distribución de elementos)
- 4) ¿Cómo se expresa el remitente a través de los correos? ¿Utiliza un lenguaje formal, informal, coloquial, cercano, neutro, impositivo...?
- 5) ¿Los correos enviados guardan relación los unos con los otros? ¿Se percibe que se trata de una campaña integral? ¿Se persigue un mismo objetivo?
- 6) ¿El mensaje transmitido queda claro?
- 7) ¿Los empleados responden a estos correos? ¿Hacen algún tipo de consultas?
- 8) Conclusiones

3) Para otros elementos (por ejemplo, tachos de basura diferenciados, luces, etcétera):

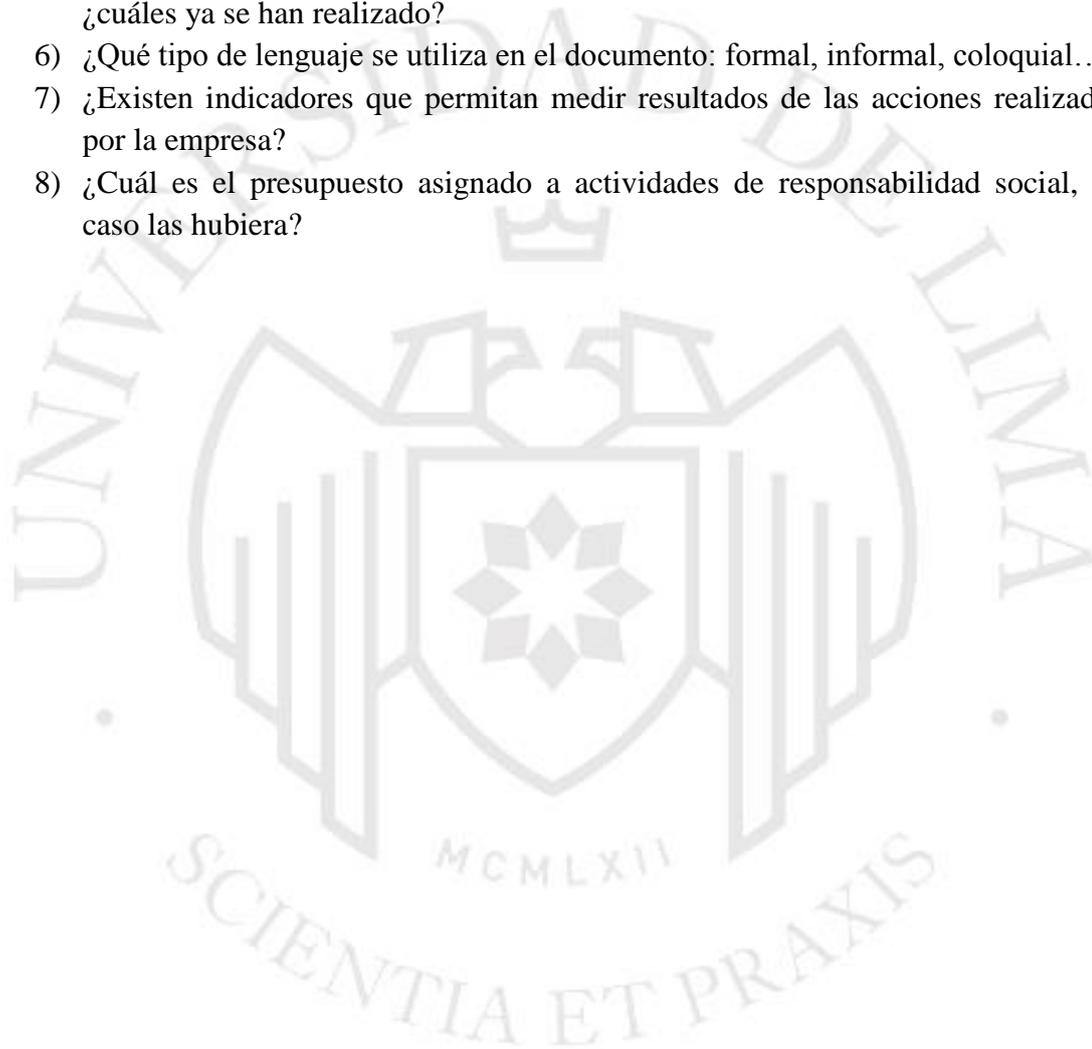
- 1) Fecha
- 2) Hora de inicio de observación - hora final de observación
- 3) Descripción de estos elementos (tamaño, indicaciones de cómo usarlos, entre otros)

- 4) Ubicación de estos elementos (¿se encuentran en un lugar visible?, ¿están “escondidos”?)
- 5) Observar interacción de colaboradores con estos elementos
- 6) Otras observaciones o hechos relevantes
- 7) Conclusiones



ANEXO 4: ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

- 1) Título del documento
- 2) Misión / objetivo del documento
- 3) ¿Quiénes son los responsables de manejar este documento?
- 4) Alcance / público objetivo
- 5) Actividades relacionadas a responsabilidad social enumeradas por el documento: ¿cuántas hay?, ¿cuál es el período en el que deben cumplirse?, ¿cuáles ya se han realizado?
- 6) ¿Qué tipo de lenguaje se utiliza en el documento: formal, informal, coloquial...?
- 7) ¿Existen indicadores que permitan medir resultados de las acciones realizadas por la empresa?
- 8) ¿Cuál es el presupuesto asignado a actividades de responsabilidad social, en caso las hubiera?



ANEXO 5: INDICADOR ETHOS PERÚ 2021

Los Indicadores Ethos Perú 2021 son herramientas de evaluación y seguimiento de la gestión de responsabilidad social empresarial, diseñados para colaborar con las empresas en el desarrollo de sus políticas y en la planificación estratégica de sus acciones de responsabilidad social. Consta de varios temas, entre los cuales podemos encontrar: público interno, proveedores, comunidad, gobierno y sociedad, entre otros. Para este trabajo, nos hemos centrado en los indicadores referentes al ámbito del medio ambiente.

| Compromiso con el Mejoramiento de la Calidad Ambiental | | | |
|---|---|--|--|
| Para tratar con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades, la empresa: | | | |
| Además de cumplir rigurosamente con los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas internos de mejora ambiental | Además de eso, prioriza políticas preventivas y posee un área o comité responsable del medio ambiente | Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica | Desarrolla nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) tomando en cuenta la concepción, los principios y las oportunidades relacionados a la sustentabilidad ambiental. |
| Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3 | Etapa 4 |

| Informaciones Adicionales | SÍ | NO |
|---|----|----|
| 1) Posee una política ambiental formal | | |
| 2) Incluye en su código de conducta y/o declaración de valores el respeto al medio ambiente | | |
| 3) Da a conocer su política ambiental entre sus empleados | | |
| 4) Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa en sus decisiones estratégicas | | |
| 5) Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad | | |
| 6) Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados. | | |
| 7) Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales, etc.). | | |

| Educación y Concientización Ambiental | | | |
|--|---|---|--|
| Con el objetivo de contribuir a la concientización de la población sobre los desafíos ambientales resultantes de la actividad humana y cultivar valores de responsabilidad ambiental, la empresa: | | | |
| Desarrolla acciones de educación ambiental y entrenamiento de empleados sobre esa temática, puntualmente o como resultado de presión externa (como exigencias de gobierno, crisis de suministro, etc.). | Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental con el foco centrado en el público interno, colocando a su disposición informaciones y promoviendo discusiones | Además de campañas internas, desarrolla campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a familiares de empleados, proveedores, consumidores y clientes y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa. | Además de desarrolla campañas, la empresa apoya o participa en proyectos educativos en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social en favor de esa causa. |
| Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3 | Etapa 4 |

| La Empresa: | SÍ | NO |
|---|-----------|-----------|
| 1) Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía | | |
| 2) Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (Reduce, Recicla, Reutiliza) | | |
| 3) Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación para el consumo responsable. | | |

