

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



**El impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Reputación
Corporativa de las Organizaciones Privadas**

Caso: LATAM Airlines Perú

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO**

AUTOR

HERNANDO ALONSO ORTEGA CHAVARRI

ASESOR

JUAN JORGE VERGARA GERSTEIN

Lima, noviembre 2019

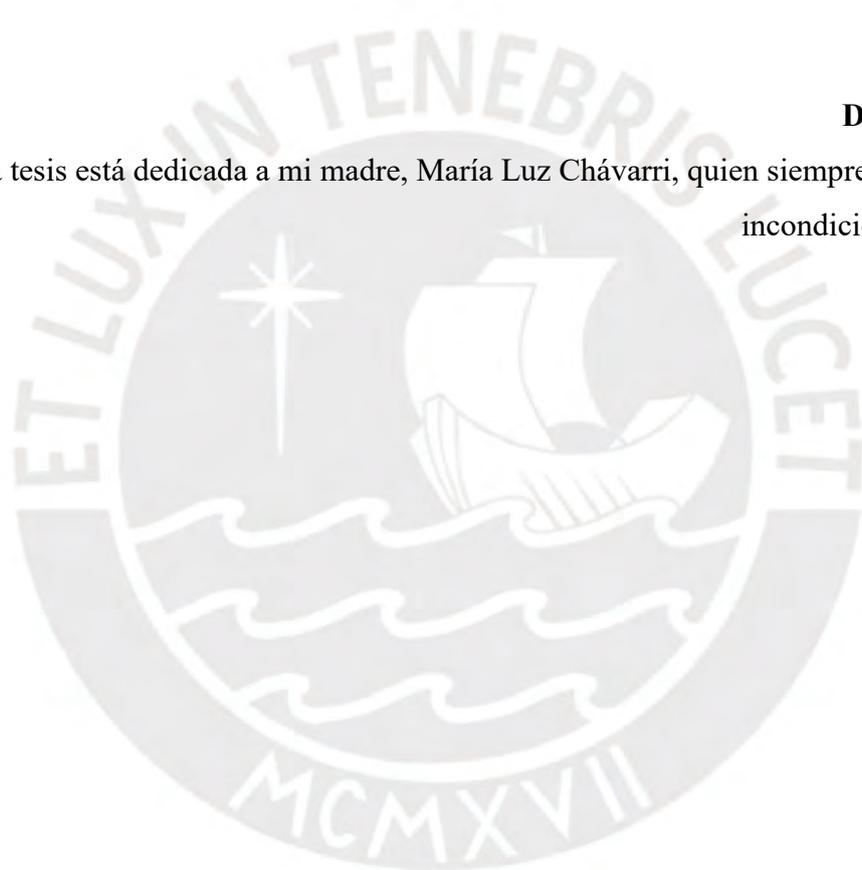
Resumen

La presente investigación tiene como objetivo describir cómo las acciones de responsabilidad social empresarial constituirían un aporte significativo a la construcción de reputación corporativa positiva en LATAM Airlines Perú, a través de la descripción del proceso que implica la formulación de planes de acción de responsabilidad social empresarial y la comunicación que hace la empresa de estas acciones a sus públicos de interés. Esta tesis se justifica en que LATAM Airlines Perú es una empresa que posee un gran dominio sobre un mercado cada vez más creciente en el país, como lo es el aeronáutico. Con respecto a la metodología de investigación, esta es de carácter cualitativa y consiste en entrevistas semi estructuradas a la Subgerente de Asuntos Corporativos, Analista de Asuntos Corporativos y Jefa de Comunicaciones Internas; a Jefe de Unidad de Negocios de Semana Económica, Analista de Aerolíneas de Semana Económica; y a dos Relacionistas Públicos. Asimismo, se aplicó una encuesta y se hizo un mapeo de redes sociales. Por todo ello, la conclusión es que las acciones de responsabilidad social empresarial de LATAM Airlines Perú no representan un aporte significativo a la construcción de reputación corporativa positiva puesto que los consumidores finalmente valoran más la calidad del servicio, la cual tiene serios cuestionamientos.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, reputación, comunicación externa, relaciones públicas, sostenibilidad.

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mi madre, María Luz Chávarri, quien siempre me apoyo incondicionalmente.



Índice

Resumen	
Introducción	i
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	1
1.1 Presentación y delimitación del tema	1
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivos de investigación	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 Responsabilidad Social Empresarial	7
2.1.1. ¿Cómo se entiende el concepto de RSE a través del tiempo?	7
2.1.2. Formas de aplicación de la RSE	12
2.1.3. Sostenibilidad corporativa	14
2.1.4. La RSE como contribución voluntaria	19
2.1.5. Tres objetivos básicos de la Responsabilidad Social Empresarial	20
2.1.5.1. El resultado social	21
2.1.5.2. El resultado económico	23
2.1.5.3. El resultado ambiental	24
2.2. Reputación Corporativa	25
2.2.1. Comunicación externa	29
2.2.1.1. Imagen	30
2.2.1.2. Relaciones Públicas	32
2.2.1.3. Marketing	33
2.2.1.3.1. Marketing 1.0	34
2.2.1.3.2. Marketing 2.0	35
2.2.1.3.3. Marketing 3.0	36
2.2.2. Comunicación interna	37
2.2.2.1. El Endomarketing como herramienta de comunicación interna	39
2.2.2.2. La cultura corporativa como resultado de la comunicación interna	41

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	44
3.1. Ejecución de la metodología: funcionarios de LATAM Airlines Perú	49
3.2. Ejecución de la metodología: periodistas y relacionistas públicos	50
CAPÍTULO IV: CASO DE LATAM AIRLINES PERÚ: RSE Y REPUTACIÓN CORPORATIVA	51
4.1 Aplicación de Responsabilidad Social Empresarial en la compañía	51
4.1.1. Acciones de responsabilidad social empresarial: el transporte humanitario	53
4.1.2. Acciones de responsabilidad social empresarial: la puesta en valor del turismo en “Cocineros que Vuelan”	54
4.1.3. Acciones de responsabilidad social empresarial: el reciclaje de uniformes en “Segundo Vuelo”	56
4.1.4. Acciones de responsabilidad social empresarial: voluntariado corporativo	58
CAPÍTULO V: ANÁLISIS	60
5.1. Análisis del impacto comunicacional: públicos externos	61
5.1.1. Organizaciones de la sociedad civil	61
5.1.2. Público consumidor	65
5.1.3. Prensa escrita	69
5.2. Análisis del flujo comunicacional: público interno	73
5.3. Análisis de hallazgos: RSE en LATAM Airlines Perú	76
5.4. Análisis de hallazgos: Las acciones de RSE y su rol en los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU	76
5.5 Análisis de hallazgos: Las acciones de RSE y su relación con el <i>core business</i>	77
5.6. Análisis de hallazgos: El mapeo de <i>stakeholders</i>	78
5.7. Análisis de hallazgos: RSE y reputación	79
5.8. Análisis de hallazgos: La comunicación de las acciones de RSE a públicos externos	80
5.9. Análisis de hallazgos: La comunicación de las acciones de RSE a públicos internos	81
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	92

Introducción

La actividad empresarial ha tenido una evolución sustantiva con la aparición de nuevos paradigmas que definen los objetivos de una empresa. Hoy en día, muchos empresarios y administradores han decidido dotar a su actividad de un enfoque que otorgue un giro a su rubro, más orientado hacia la generación de bienestar. Esto debido a que las materias económicas y político-sociales son dos esferas que ya no se entiende que fluyan por cuerdas separadas, sino que deben ir unidas en pos de la generación de desarrollo.

Es así como en el Perú son cada vez más las oportunidades en las que se escucha acerca de empresas privadas que buscan el bienestar social general a través de diversas actividades, las cuales generan un impacto positivo en la reputación de las mismas. Estas nuevas tendencias han pasado de servir como herramientas de marketing y han tomado un lugar central en la gestión administrativa de las organizaciones, las mismas que reflexionan sobre cómo se puede ser cada vez más responsable con el ambiente y la sociedad en cada ámbito en el que se participa comercialmente.

Estas acciones, llamadas de responsabilidad social empresarial (RSE), requieren de un análisis previo de actores, que permita identificar beneficiarios, aliados, beneficiarios indirectos, competencia, etc-; con el fin de poder generar bienestar a un mayor número de públicos.

En este aspecto la Comunicación para el Desarrollo es una especialidad que se vuelve muy importante para poder llevar a cabo este tipo de acciones en organizaciones privadas. El motivo reside en que la base misma de la Comunicación para el Desarrollo se encuentra en utilizar las herramientas que el ejercicio profesional de la comunicación brinda con el

fin de generar impactos positivos en la comunidad. Sobre esto, Orjuela (2011) indica que la comunicación es fundamental para la aplicación de responsabilidad social empresarial porque para que esta última sea exitosa es indispensable generar un relacionamiento responsable con la comunidad. En este sentido, la comunicación otorga herramientas indispensables para la generación de este tipo de relacionamiento.

Sobre este último punto, es muy importante desarrollar lo que la Pontificia Universidad Católica del Perú me inculcó, en su momento, sobre la comunicación. Aquí, resulta significativo resaltar un concepto clave en la formación brindada por la especialidad de Comunicación para el Desarrollo: empatía. La RAE define a este concepto como la “capacidad de identificarse con alguien y sus sentimientos” (RAE: 2019), significado que toma un gran valor a través del ejercicio de la comunicación.

Fue en la especialidad de Comunicación para el Desarrollo donde entendí que el objetivo de la comunicación es formar comunidad. Y, para ello, es necesario que los interlocutores encuentren un piso de entendimiento común; es decir, debe haber empatía.

El traslado de conceptos como empatía y comunidad hacia la generación de relaciones se pudieron plasmar a través de cursos como Taller de Temas de Desarrollo, Comunicación y Resolución de Conflictos Sociales, Comunicación para el Desarrollo: Perspectivas Teóricas, entre otros. Estas materias me permitieron comprender que si no se conjugan la empatía y la generación de comunidad con el establecimiento de relaciones fuertes entre grupos (o individuos) entonces la comunicación no tiene un propósito claro.

Es en este sentido donde la comunicación toma un rol protagónico para la empresa y el sector privado, dado que, por un lado, la organización necesita aplicar estrategias que le permitan generar relaciones (o mantener relaciones fortalecidas) con la comunidad en donde sus actividades económicas se desarrollan. Así, la construcción de reputación se entendería como el resultado de un proceso comunicacional, donde diversas acciones, actitudes y discursos contribuyen a generar una relación entre la organización y los diversos públicos, la misma que se ve manifestada en una imagen mental positiva acerca del emisor (en este caso, la organización).

Por otro lado, ¿por qué analizar este tipo de dinámica en una empresa como LATAM Airlines Perú? La respuesta se remonta a una de las primeras experiencias laborales que tuve como estudiante de la especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la PUCP, desde marzo del año 2016 hasta setiembre del año 2017. En dicha ocasión, tuve la oportunidad de realizar una pasantía en la mencionada empresa; justamente para formar parte del equipo que se encargaría de planificar y ejecutar distintas actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como parte de sus lineamientos en Relaciones Institucionales.

Durante aquella etapa pude constatar de primera mano que la mayoría de empresas privadas entienden a la RSE como un brazo ejecutivo del que esperan un retorno representado en mayores niveles de reputación en la sociedad. Los mismos que le permitan reforzar su marca y, a largo plazo, mayores ingresos por la venta de sus bienes y/o servicios.

En este sentido, existe un despliegue de estrategias que involucran herramientas de la Comunicación para el Desarrollo, pero que contienen un fin que va más allá de la generación de comunidad o de relaciones poderosas: establecerse en el imaginario colectivo como una empresa con una reputación sólida.

Es gracias a dicho contexto y a la experiencia de primera mano que tuve en el mencionado escenario lo que me animó a evaluar si es que efectivamente las acciones de responsabilidad social empresarial constituyen un aporte significativo en la construcción de una reputación corporativa positiva. Quise descubrir si efectivamente aquellos esfuerzos plasmados, en esta ocasión por LATAM Airlines Perú, realmente tienen el impacto esperado.

Por estos motivos, durante el presente trabajo de tesis se describirán cuáles son las acciones de responsabilidad social empresarial que la compañía de aviación comercial LATAM Airlines Perú aplica en las comunidades que se encuentran relacionadas a la actividad económica que realiza. Asimismo, se explicará por qué este tipo de iniciativas ha tenido incidencia o no, gracias a las herramientas metodológicas que se aplicaron para esta investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.1 Presentación y delimitación del tema

El objetivo de la presente investigación es conocer si es que las acciones de responsabilidad social de las empresas privadas tienen como respuesta un impacto positivo significativo para sus *stakeholders*, traducidos en la construcción de una buena reputación corporativa, en el caso concreto de LATAM Airlines Perú, empresa privada de aviación comercial. En este sentido, se abordará la problemática desde un enfoque comunicacional, dado que el objetivo es conocer si el proceso de construcción de reputación, el cual forma parte de un proceso comunicacional, se ve potenciado por la aplicación de estas acciones de RSE. En esta forma, se identifica que el proceso comunicativo parte desde LATAM Airlines, donde este tiene el carácter de actor principal y ejecuta diversas acciones de responsabilidad social, las cuales son comunicadas a través de diversos medios y percibidas por sus principales *stakeholders* quienes luego de percibir estas acciones inician un proceso mental donde decidirán otorgarle un determinado valor a la reputación de la compañía aérea.

De otra forma, es importante señalar lo que indicó en su momento Henri Le Bienvenue (2006) – exgerente general de Perú 2021- quien en una entrevista otorgada a Canalé: + Comunicación, comentó que “(...) *la responsabilidad social es una manera ética de hacer gestión empresarial y necesitamos hacerlo de manera transparente. Hoy en día los empresarios se han dado cuenta de que lo más importante es tener una comunicación directa con todos los grupos de interés o stakeholders (...)*”. De esta forma, se tiene que el concepto de la responsabilidad social empresarial se encuentra germinando en el país desde hace varios años y que se encuentra en agenda de varias empresas de considerable grado de significancia dentro del país. Otra de las ideas de Le Bienvenu (2006) indican

lo siguiente: *“La mayoría de los estados, incluyendo al Estado peruano, no tienen la capacidad de trabajar una agenda pública ni la capacidad de hacerlo por sí sola. (...) El empresario es quien mueve la economía; no puede existir una organización exitosa en una sociedad fracasada, no sirve de nada”*. Es así como no sólo se considera que el Estado – en general – es un organismo que no puede darse abasto para las crecientes demandas internas, sino que también indica que a las empresas privadas les conviene más encontrar un clima de estabilidad tanto política como económica, ya que un Estado estable es terreno propicio para la generación de negocios que, a la larga, incrementan la PEA (población económicamente activa) y el PBI (producto bruto interno).

Por otro lado, el mercado aerocomercial actualmente se encuentra conformado por LATAM Airlines Perú, Sky Airlines, Viva Air, Avianca y Star Perú, como los principales competidores en este (Semana Económica: 2019). Siendo Sky Airlines la aerolínea que mayor escalamiento ha tenido en el corto tiempo en el que opera (5 de abril del año 2019), de acuerdo también a Semana Económica (2019). Entonces, resulta pertinente contemplar si es que los mayores competidores de LATAM Airlines Perú también poseen estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y cómo las aplican.

En el caso de Avianca, de acuerdo a su Informe Anual 2018 (Avianca: 2018), las estrategias reconocidas como Responsabilidad Social Empresarial se fundan en dos enfoques: Avianca Humana y Avianca Ambiental. Estas buscan contribuir con los Objetivos de Desarrollo sostenible número 3, 4 y 17 de la ONU, los cuales son Salud y Bienestar, Educación de Calidad y Alianzas para Lograr Los Objetivos, respectivamente. Las acciones que se pueden identificar, de acuerdo al informe son la mitigación de huella de carbono, a través de la compra de bonos; transporte gratuito de personas por ayuda

humanitaria, representando una valorización aproximada de \$346.120 USD (Avianca: 2018). Además, la oficina de Perú apoya a ANIQUEM a través de su programa de voluntariado corporativo, donde se identificó la participación en actividades navideñas.

En lo que respecta a Sky Airlines, no se han podido identificar estrategias de RSE a nivel local, ni un Informe o Reporte de Sostenibilidad como en los casos de Avianca o LATAM Airlines. Asimismo, tampoco se ha podido identificar alguna información relacionada a Responsabilidad Social Empresarial en el caso de Star Perú.

Por otro lado, Viva Air indica en su página web¹ acciones de RSE muy concretas a nivel matriz. Asimismo, no se evidencia alguna línea programática, como en los casos de LATAM Airlines o Avianca. Las acciones descritas hacen referencia a donaciones concretas, viajes gratuitos para ciertos sectores de la población, como delegaciones deportivas y actividades navideñas.

Lo anteriormente indicado explica, a grandes rasgos, el contexto en el que una empresa como LATAM Airlines busca implementar sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial; donde esta, como empresa, puede generar una contribución positiva en la sociedad donde se desempeña.

1.2 Justificación

El presente tema de investigación resulta pertinente debido a que el Perú es un país en donde la Responsabilidad Social Empresarial se ha hecho más fuerte durante los últimos años (Barbachán: s.f). Esto ha traído al espectro empresarial peruano un modelo de

¹ Página web Viva Air: <https://www.vivaair.com/co/es/corporativo/responsabilidad-social>

gestión que está comenzando a revolucionar la manera de hacer empresa en el país, y el cual apunta a generar valor más allá de lo monetario. De acuerdo a la autora, esto ha trascendido de tal forma que incluso el Estado mismo ha empezado a adaptar su aparato para poder generar un medio ambiente más favorable para el desarrollo de estas iniciativas privadas: fondos concursables y exoneraciones tributarias, entre otras, serían medidas que el primero ha implementado para favorecer este contexto.

Por otro lado, Barbachán (s.f.) también indica que las primeras empresas en implementar este tipo de acciones en el Perú han sido las transnacionales; siendo LATAM Airlines Perú un holding con capital chileno y que opera en casi diez países a nivel mundial, resulta pertinente tomar este ejemplo para desarrollar una descripción sobre la relación entre Responsabilidad Social Empresarial y reputación corporativa. Asimismo, LATAM Airlines Perú es la empresa de aviación comercial que posee el más grande porcentaje de participación de mercado, siendo este de 58% (LATAM Airlines: 2018). En este sentido, teniendo en cuenta el rol protagónico de la empresa en el país, dada la envergadura de su operación, se considera que analizar y describir sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial será ilustrativo para identificar el nivel de relación entre RSE y reputación corporativa.

Ahora, la razón por la cual se opta por analizar el comportamiento de RSE en una compañía de aviación comercial es debido a que el giro de este negocio tiene un relevante impacto para el país, sobre todo en el contexto en el que esta compañía posee una participación de mercado del 58% (LATAM Airlines Perú: 2018), y 18 destinos distintos a nivel nacional, generando una gran conectividad que la diferencia de sus competidores. En este sentido, cabe plantearse la incógnita acerca de la posibilidad que tiene la compañía

en causar impactos positivos y generar valor en la comunidad donde se desempeña, a la vez que su reputación se vea fortalecida.

Por último, es propicio también poder esclarecer la importancia de la comunicación en dicho panorama; esto, debido a que, también de acuerdo a Le Bienvenu (2006) *“Hoy en día en la comunicación estratégica se habla muchísimo de los stakeholders. Los inventores de la palabra vinieron a ser de alguna manera los comunicadores, porque son los grupos de interés, y a mí, como empresa, me interesa saber cuáles son esos grupos que se interrelacionan”*.

Entonces, el ejercicio de la comunicación resulta fundamental para el adecuado desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que no se puede entender comunicación como el ejercicio de “decir algo”, sino como un proceso en el que se identifican públicos (actores de interés o *stakeholders* en este caso) y cómo es que se les va a comunicar a ellos (herramientas, cuándo, dónde, etc.). Esto, porque una buena Responsabilidad Social Empresarial requiere de la formación de vínculos estratégicos, los cuales son creados y reforzados a través de la disciplina comunicativa.

1.3 Objetivos de investigación

Para la siguiente tesis se está planteando una pregunta de investigación general, la misma que se disgrega a través de dos subpreguntas con sus respectivas hipótesis para cada una. Además, se está planteando un objetivo para la pregunta de investigación general y dos subobjetivos para cada subpregunta, teniendo un saldo de cinco objetivos en total.

Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivos
<p>¿Las acciones de responsabilidad social empresarial de LATAM Airlines Perú aportan significativamente a la construcción de reputación corporativa positiva?</p>	<p>La responsabilidad social empresarial en LATAM Airlines Perú fortalece la reputación corporativa frente a <i>stakeholders</i> porque muestra un nivel de compromiso que trasciende el objetivo de monetizar y se orienta al bien común de una diversidad de públicos.</p>	<p>Describir cómo las acciones de responsabilidad social empresarial constituyen un aporte significativo a la construcción de reputación corporativa positiva.</p>
<p>Subpregunta:</p> <p>¿Qué tipo de planes y acciones se pueden reconocer como Responsabilidad Social Empresarial en LATAM Airlines Perú?</p>	<p>Hipótesis secundaria:</p> <p>Los tipos de RSE se encontrarán en una sinergia entre los ODS de la ONU y el <i>core business</i> de la empresa.</p>	<p>Subobjetivos:</p> <p>a. Describir el concepto de RSE y su evolución histórica. B. Identificar las acciones propias de la RSE en la empresa.</p>
<p>Subpregunta:</p> <p>¿Cuáles son los elementos que constituyen una reputación corporativa positiva para LATAM Airlines Perú?</p>	<p>Hipótesis secundaria:</p> <p>Los procesos que implican el diseño, ejecución y monitoreo de una reputación corporativa positiva son la recepción de un mensaje veloz y proactivo ante situaciones que son más sensibles para la sociedad y se encuentran relacionadas al <i>core business</i> de la empresa.</p>	<p>Subobjetivos:</p> <p>c. Identificar los factores que el público considera más relevantes para la reputación corporativa. d. Descubrir si se construye una reputación corporativa positiva a través de la comunicación de acciones de RSE.</p>

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de este capítulo, se esbozará desde un aspecto teórico dos ejes principales: la responsabilidad social empresarial, como concepto, y la reputación corporativa, también como concepto. En este sentido, se ahondará en la literatura pertinente que permita explicar los alcances históricos que ha tenido la responsabilidad social empresarial, desde su primera concepción hasta nuestros días, para luego poder hacer un trasvase en lo que significa en la reputación corporativa y sus implicancias en el caso concreto de LATAM Airlines Perú.

2.1. Responsabilidad Social Empresarial

Durante el desarrollo del presente capítulo se procederá a definir el concepto de Responsabilidad Social Empresarial a través de un recorrido histórico que permita contextualizar su significancia y sus alcances. Por ello, será también necesario poder aterrizar, finalmente, en cuáles son las formas en las que esta práctica se ejecuta actualmente, desde metodologías, variantes e idea matriz. De esta forma, se conseguirá un entendimiento completo sobre el concepto para luego poder generar un enlace directo con el fin de la investigación.

2.1.1. ¿Cómo se entiende el concepto de RSE a través del tiempo?

Sobre el concepto de responsabilidad social empresarial se puede afirmar que, si bien su definición y formulación poseen una relativa novedad, la idea del rol social que la actividad privada y las instituciones que realizan este tipo de actividad puede encontrarse varias décadas atrás. En este contexto, fue Howard Bowen (1953) quien se animó por primera vez a expresar contundentemente la idea de que “las empresas deben tomar en cuenta las consecuencias sociales de su actividad”. Este primer postulado, sin embargo,

acarreaba un enfoque primigenio, donde el autor hacía un hincapié mayoritario en la ética que debía seguir la actividad comercial, con el fin de prevenir malas prácticas que atentan contra la libre competencia y que, finalmente, puedan ocasionar mella en el sistema económico. Por ejemplo, sobre este punto, fueron fundamentales sus postulados correspondientes al rol de la regulación pública para distintos mercados, haciendo incidencia en poder asegurar igualdad de oportunidades de desarrollo para todos. Si bien la visión de Bowen responde a conceptos más ligados a la macroeconomía, es fundamental reconocer su aporte a los primeros conceptos sobre buenas prácticas comerciales, donde uno de los principales valores de las empresas a tomar en cuenta es el impacto que sus actividades tienen sobre la población en general.

Otro hito importante a tomar en cuenta para la evolución de la responsabilidad social empresarial es el Informe Brundtland (originalmente llamado “Nuestro Futuro Común”), dado que este hace un contraste entre el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental. Este informe nace a partir de la creación de lo que se llamó “Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente” en el año 1983. Para presidir la misma, se designó a Gro Harlem Brundtland, quien en ese momento ejercía el cargo de Primera Ministra de Noruega. Es así que en el año 1987 esta comisión emite un informe en donde se introduce el concepto de desarrollo sostenible, señalando lo siguiente:

“Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente, 1987, pp. 23).

Como se puede evidenciar, en este punto de la historia, existe ya una inquietud más profunda que lo señalado por Bowen anteriormente, generándose una evolución desde un concepto más afín a la filantropía hacia uno que se muestra más estructural, en donde se busca que el desarrollo económico comulgue con la sostenibilidad. Por otro lado, los alcances más relevantes del mencionado informe giraron en torno al componente social, donde se analizó el impacto del crecimiento demográfico con el consumo de recursos, el componente tecnológico, donde se entiende a la tecnología como un medio para hacer más eficiente el tratamiento de recursos, componente gubernamental, donde se insta a los gobiernos a tomar mayores regulaciones relacionadas a la explotación masiva de recursos, y un componente relacionado a la cooperación internacional, donde se indica que, hasta ese momento, los esfuerzos de la ONU habían resultado insuficientes y que hacía falta un marco de cooperación internacional que ponga en agenda el desarrollo sostenible.

Por otro lado, resulta interesante lo que plantean García Guardia & Llorente Barroso (2009), dado que estos autores mencionan que anteriormente la responsabilidad social empresarial fue vista y comprendida como un añadido más a la gestión empresarial, en el sentido que podía entenderse como una opción que tenía la empresa, pero que lo más importante siempre eran los temas concernientes hacia la productividad y la generación de utilidades. Es así que los autores indican que actualmente esa ruta de comprensión de dicho concepto ha tomado un giro, dando como resultado la idea de que una empresa se hace socialmente responsable – esto es, se involucra y se compromete socialmente – porque para sus actividades comerciales necesita ser parte de una sociedad; es decir, necesita ser social.

Una aproximación más moderna del concepto puede hallarse en la investigación realizada por Alvarado Herrera, Bigné Alcañíz y Currás Pérez (2011), donde se señala que existen siete teorías básicas que pueden explicar la esencia y sentido de lo que significa la responsabilidad social empresarial como práctica dentro del *management*. Es así que resulta interesante el enfoque abordado sobre este tema, donde los autores especifican que el concepto de responsabilidad social empresarial empieza como una práctica que otorga una determinada ventaja competitiva a una empresa por sobre su competencia; en este sentido, se puede inferir que dicha práctica es utilizada como una herramienta que permitiría la consecución de un fin y no sería un fin en sí misma. Por ello, puede decirse que las ideas primigenias de responsabilidad social empresarial no conllevan una motivación intrínseca hacia el bien común.

Por otro lado, es pertinente mencionar que el término “ventaja competitiva” hace referencia a un valor diferencial de un producto o servicio por sobre otro (Kotler: 2008); por lo que, si decimos que la ejecución de actividades de responsabilidad social empresarial entrega una ventaja competitiva en un mercado, se está entendiendo de forma natural que estas acciones contribuyen a un valor de marca, relacionado directamente con la reputación corporativa. Sin embargo, estos conceptos relacionados a marca y reputación serán analizados a mayor cabalidad más adelante.

Esta visión se puede ver complementada por la teoría del desarrollo sostenible (Alvarado Herrera, Bigné Alcañíz y Currás Pérez: 2011), dado que esta última postula que esta visión de la responsabilidad social empresarial, en primer lugar, responde a un mayor nivel de exigencia en los consumidores, los cuales hoy en día son más conscientes acerca del cuidado que debe existir no sólo para el medio ambiente sino para el equilibrio social.

Es así que, de acuerdo a esta teoría, lo que motiva la aplicación de la responsabilidad social empresarial radica en un ideal al que se llega a través de la creación de valor compartido, debido a que el consumidor busca identificarse con una marca; el consumidor, en este caso, busca poder compartir sensaciones, valores, acciones, etc., las cuales definen su relación con la empresa. Nuevamente, se tiene que en este aspecto el rol de la comunicación es fundamental; esto, debido a que, si el consumidor pretende identificarse con una marca de acuerdo a, por ejemplo, sus valores (manifestados a través de la responsabilidad social empresarial), es indispensable que la organización se encuentre en la suficiente capacidad de comunicar eficientemente estas acciones, de forma que se genere una cercanía y posterior identificación con estos públicos.

Otra teoría que calza con una visión contemporánea de la responsabilidad social empresarial, esbozada por los autores anteriormente mencionados, es la teoría de los grupos de interés (o *stakeholders*); esta teoría se fundamenta en que la aplicación de estrategias y acciones de responsabilidad social empresarial generan no sólo una ventaja competitiva sobre otras empresas, sino que también son un canal para fortalecer las relaciones interinstitucionales (Alvarado Herrera, Bigné Alcañíz y Currás Pérez: 2011). Esto, debido a que las acciones de responsabilidad social implican una aproximación más integral para la resolución de problemas sociales; de esta forma, estas prácticas implican que diversas empresas conversen, encontrando un canal distinto al de la alianza comercial para fortalecer relaciones, lo cual, por ejemplo, se encuentra alineado con el objetivo número 17 de Desarrollo Sostenible de la ONU (ONU: s.f.).

Finalmente, de acuerdo con lo estipulado por los autores anteriormente mencionados, se puede llegar de forma consensual a que la responsabilidad social empresarial responde a

un conjunto de acciones orientadas hacia el fortalecer las relaciones entre la empresa con sus respectivos *stakeholders*, quienes son agentes interesados en la actividad económica de la empresa. Además, el enfoque social que conlleva la responsabilidad social empresarial corresponde a un interés integral por parte de la empresa de ser miembro de una sociedad, no sólo para generar beneficios económicos (utilidades) sino para generar beneficios de impacto colectivo, a manera de retribución.

2.1.2. Formas de aplicación de la RSE

Para referirnos a las formas de aplicación de la responsabilidad social empresarial, es propicio tomar en cuenta dos conceptos básicos: *core business* y cadena de valor; para los cuales es importante tener en cuenta que cuando se ahondó en lo que significaba valor compartido, se hizo especial mención a cómo las acciones de responsabilidad social empresarial tienen que encontrarse ligadas a la actividad comercial o lucrativa que realiza la empresa.

Esto se puede ver reforzado por Yoon, Gurhan-Canli & Schwarz (2006), quienes realizaron un estudio titulado “The Effect Of Corporate Social Responsibility Activities on Companies with Bad Reputations”, en donde se descubrió que las actividades de responsabilidad social empresarial encuentran su éxito – en términos de reputación – en el nivel de confianza que tiene la opinión pública sobre estas. En este sentido, los autores indican que uno de los factores determinantes al momento de generar desconfianza de parte de la opinión pública es que esta perciba que las prácticas relacionadas a responsabilidad social empresarial que ejecuta una empresa no estén intrínsecamente relacionadas con su actividad lucrativa. Esta desconfianza, explican los autores, se ve sustentada en que la población desapruueba estas acciones cuando se percibe un motivo

ulterior; es así que una actividad que no se relaciona mucho con el *core business* es percibida como un aprovechamiento en aras de levantar una imagen.

Entonces, “*core business*” es aquello que se entiende como una “actividad principal” en términos de negocio (Fundación BBVA: 2013); de acuerdo con esto, la actividad central o principal del negocio es aquello a lo que este se dedica para obtener un beneficio económico. Por ejemplo, la actividad principal de una aerolínea es el transporte de pasajeros en vuelos comerciales; por otro lado, el *core business* de una empresa de cemento sería la producción de cemento, así como el *core business* de una empresa de galletas es la fabricación de este producto o su comercialización, dependiendo de su modelo de negocio.

Por otro lado, cuando se habla de cadena de valor podemos referirnos a Kotler (2008), quien señaló que esta es “la serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa”. En otras palabras, si se tiene por ejemplo una empresa de producción de alimentos, la cadena de valor radica en cada paso (o área) que se ve involucrado en la creación del producto final; en este caso, sería, la compra de la materia prima (desde los insumos básicos para preparar la comida hasta los empaques en los que se venden), la mezcla de materias primas que devienen en el producto final, la campaña de marketing que propiciará un determinado número de ventas, el servicio de ventas en sí y, finalmente, - pero sólo en algunos casos – el servicio post venta. El tema con esta llamada cadena de valor radica en que la responsabilidad social empresarial tiene que estar presente en cada pequeña estación. Por ejemplo, en la compra de materias primas, la compra debería ser responsable en el sentido de asegurarse que se está comprando a una compañía que también es responsable, que se le está pagando en los tiempos acordados adecuadamente

y que no se están comprando insumos que peligran en la salud del consumidor con la finalidad de abaratar costos. Por otro lado, si se toma la estación del marketing, se podría decir que la responsabilidad podría hallarse en no cometer competencia desleal con el marketing, no engañar al consumidor, etc. Como se puede apreciar, lo que dictamina que una actividad empresarial sea responsable es poder encontrar estos comportamientos que denotan responsabilidad en cada paso que deviene en un bien o servicio.

2.1.3. Sostenibilidad corporativa

Un concepto que se encuentra relacionado con la responsabilidad social empresarial es, definitivamente, el de sostenibilidad corporativa. Para entender este concepto es fundamental volver a mencionar a la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente, debido a que esta fue quien se encargó de colocar el concepto de sostenibilidad en la agenda internacional. Es en el Informe Brundtland (1987), elaborado por la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente, donde se define a la sostenibilidad como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente: 1987).

Ahora, si se realiza un trasvase de la significancia de dicho concepto hacia la realidad corporativa, es indispensable tomar como marco de referencia lo planteado por Dyllick & Hockerts (2002), en su artículo denominado “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, en donde, precisamente, los autores toman el concepto postulado por el Informe Brundtland y lo aterrizan a un terreno corporativo, generando la siguiente definición:

“(…) sostenibilidad corporativa es satisfacer las necesidades de los clientes directos e indirectos de una empresa (como los accionistas, empleados, clientes, grupos de presión, comunidades, etc.), sin comprometer su capacidad para satisfacer también las necesidades de las futuras partes interesadas” (Dyllick & Hockerts: 2002).

En otras palabras, los autores desarrollan la idea de que, en primer lugar, existen dos públicos: el directamente relacionado con la actividad comercial y aquel que se encuentra indirectamente relacionado. En segundo lugar, que estas dos partes tienen dos versiones: la versión del “presente” y la versión del “futuro”. Entonces, la sostenibilidad corporativa, de acuerdo a Dyllick & Hockerts (2002), radica en asegurar determinadas necesidades de sus públicos en el momento actual, pensando en la posibilidad de poder satisfacerlas en un futuro.

El desarrollo de dicha tesis encuentra un punto en concordancia muy importante con lo que anteriormente planteó Bybee (1991), quien estipuló que la sostenibilidad es un concepto que busca englobar prácticas humanas con su medio ambiente; en este sentido, señala que las relaciones humanas son fundamentales para poder generar desarrollo, dado que es en las relaciones humanas donde se origina un camino a la retribución, a la cooperación y el aprendizaje colectivo. Aquí, se puede evidenciar que, en primer lugar, Bybee (1991) planteó la sostenibilidad en relación al “medio ambiente” que rodea a la empresa, mientras que, luego, Dyllick & Hockerts (2002) fueron más allá y empezaron a hablar de accionistas, empleados, comunidades, entre otros. Así, si bien existe un desarrollo un poco más preciso en relación a los actores que componen la sostenibilidad corporativa, se puede afirmar la existencia de una idea primigenia con respecto a que la

sostenibilidad debe encontrarse íntimamente relacionada con diversos grupos de interés relevantes para la actividad comercial de la organización.

En este sentido, si aplicamos el concepto al tema de responsabilidad social empresarial, se puede concluir que la sostenibilidad del proyecto social de la empresa radica en que la población beneficiada pueda hacer suyo el proyecto. En otras palabras, esto quiere decir que para que las acciones de responsabilidad social empresarial sean sostenibles, es indispensable de que previamente exista una conversación, un vínculo o diálogo entre las partes, de forma que una vez que se ejecuten los proyectos, la población beneficiada pueda ser agente de su propio desarrollo y no dependa de actores externos. De esta forma, se puede hablar de una relación bilateral y horizontal, donde la empresa no va simplemente a otorgar algo, sino que se genera un intercambio que deviene en un cambio sustancial para los dos agentes. Aquí la comunicación estratégica juega el rol de administrar las relaciones que tiene una determinada organización con la diversidad de públicos con los que se relaciona. Este rol deviene en fortalecer los lazos entre los agentes y que estos tengan una relación fluida.

Por otro lado, de acuerdo con el profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter (2011) la economía y los procesos sociales no son dos conceptos disímiles, dado que crear valor económico particular debe generar una consecuencia: crear valor para la sociedad en general. “Los negocios deben conectar el éxito de la compañía con el progreso social” señalan Porter & Kramer (2011), dándole un giro fundamental a la forma de hacer negocios. En este sentido, el valor compartido suele ir incluso un poco más allá de lo que se conoce como responsabilidad social empresarial, siendo un concepto para el cual resulta fundamental que una compañía pueda implementar medidas y aplicar políticas

operativas que no sólo incrementan la competitividad de la compañía, sino que generan un contexto social en el cual las condiciones económicas para desarrollar negocio se fortalecen.

De esta forma, la generación del valor compartido pasa por el ganar – ganar que existe en la relación de una empresa y la sociedad; en otras palabras, a una compañía le interesa que en la sociedad en la que desarrolla su actividad existan condiciones económicas y sociales necesarias para que la misma sea un éxito. Muchas veces, los gobiernos no pueden darse abasto para solucionar la inacabable cantidad de problemas existentes en una determinada sociedad, por lo que la empresa privada siente la necesidad de agenciar estos pequeños cambios para que, a la larga, tanto la población como la institución se vean beneficiados. Por ejemplo, una empresa “X” dedicada al rubro del cemento tiene una cantera, la cual tiene dos comunidades aledañas viviendo por la zona. Estas comunidades tienen pistas en muy mal estado, por lo que es muy poca la circulación de gente y, por lo tanto, la actividad económica local es baja.

Siguiendo este ejemplo, a la empresa le resulta dañino no contar con carreteras aledañas en mal estado, dado que sus equipos de transporte se ven afectados; por ello, la misma empresa agencia una reconstrucción de pistas en los caminos cercanos, de forma que puedan transitar con tranquilidad. Es así que esta construcción de carreteras no sólo beneficia a la empresa, sino que también beneficia a las dos comunidades, dado que permite mayor conectividad entre ellas mismas y, a la larga, esta comunicación propicia un buen ambiente para hacer negocios. Con el ejemplo anteriormente ilustrado, queda un poco más claro cuál es el sentido del valor compartido; este es, que la empresa aplique políticas operativas que mejoren el contexto económico y social en el que viven (en el

ejemplo, la empresa aplica el propio cemento que produce para construir las carreteras), ya que se resolvió un problema estructural económico social que afectaba tanto a la comunidad en general como a la actividad empresarial misma. Asimismo, esta relación de mutuo beneficio va a generar una imagen positiva de la localidad en la que se desarrolló, dado que finalmente la empresa ha generado un bien compartido.

En dicha línea, el concepto de sostenibilidad, entendido como la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de todos sus públicos de forma sostenida en el tiempo, se encuentra muy latente en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, haciendo referencia a que los planes de desarrollo que una empresa implementa para ser considerados como responsabilidad social empresarial tienen que ser sostenibles en el tiempo. Sin embargo, existe un gran número de posibles interpretaciones que puede tener una terminología como esta, por lo que resulta imprescindible, para fines de la presente investigación, poder clarificar y establecer concretamente qué es lo que debe entenderse como sostenible.

En consecuencia, la sostenibilidad, aplicada a la responsabilidad social empresarial busca, en primer lugar, que las poblaciones beneficiadas puedan hacer propios los proyectos de desarrollo propuestos, que perduren en el tiempo y que evolucionen de acuerdo a los variantes contextos y necesidades presentadas; en segundo lugar, que el suplir estas necesidades no afecte de manera sustancial al medio ambiente (no sólo en lo que respecta a la naturaleza, sino a poblaciones aledañas).

2.1.4. La RSE como contribución voluntaria

La contribución voluntaria de la responsabilidad social empresarial se encuentra referida a un aspecto muy concreto y sencillo de la misma: estas actividades nacen de forma totalmente proactiva por parte de la empresa y no necesariamente a raíz de influencia directa de terceros. Este concepto es desarrollado de forma interesante por la comunicadora y psicóloga Rosa María Torres Valdés (2011) en una entrevista para el portal educacional web 'Educaweb', donde manifiesta que los motivos por los cuales una empresa adopta este modelo de gestión se encuentran en ideas de retribución, reciprocidad y corresponsabilidad, comprendiendo que la organización no se encuentra aislada del mundo o la sociedad, sino que debe convivir en escenarios donde en multitud de ocasiones pueden presentarse situaciones o agentes variopintos, con contextos culturales disímiles y heterogéneos. De esta forma, la organización comprende que, para poder llevar a cabo su actividad de forma óptima, necesita generar relaciones favorables con todos los agentes (o algunas veces llamados *stakeholders*) que circundan a la actividad de esta; por ello, se afirma que el desarrollo de la responsabilidad social empresarial aparece de forma voluntaria y no bajo una coacción directa de algún agente externo.

Se puede reafirmar la idea con esta cita de Torres Valdés (2011):

“En pocas palabras, son las empresas quienes tienen la libertad de elegir el modelo de gestión, y su proyección a la sociedad, a través de actuaciones que mejoren la calidad social. La RSC, es el catalizador para esa mejora, que de un modo u otro revierte de nuevo en la empresa, y lo que empieza siendo un proceso voluntario, deviene en un modelo de gestión de inversión e innovación social, en la creación

un patrimonio intangible cuyo retorno puede medirse en términos de capital social o relaciones estratégicas” (Torres Valdés: 2011).

Finalmente, este paso voluntario hacia la implementación de actividades de responsabilidad social empresarial no deja de tener un fin que se encuentra en el valor diferencial para las organizaciones. En este sentido, lo que busca la organización es diferenciarse rápidamente de sus competidores, a través de la innovación para convertirse en empresas que marquen una diferencia con la sociedad. Aquí se puede evidenciar nuevamente el concepto de ventaja competitiva, que se encuentra anclado al poder generar una imagen positiva de la empresa, a través de la comunicación, de forma que el público pueda encontrar un valor añadido en la organización. De esta manera, Reyno (2006) señala que mediante el crecimiento de la responsabilidad social empresarial las organizaciones procederán a tomar más en cuenta el nivel de trascendencia que tiene su actividad dentro de la sociedad, incrementando la consciencia sobre los impactos de esta.

2.1.5. Tres objetivos básicos de la Responsabilidad Social Empresarial

También conocida como “la triple cuenta de resultados” (Ramírez Orellana: 2006), los tres objetivos básicos de la responsabilidad social empresarial radican en condiciones que deben darse para considerar que una organización es sostenible. Es así que se encuentra, en primer lugar, el resultado social, en segundo lugar, el resultado económico y, en tercer lugar, el resultado ambiental, conceptos que luego serán desarrollados en profundidad.

Esta triple cuenta de resultados permite evaluar a la organización de cara a la responsabilidad social empresarial, tal que puedan establecerse objetivos y que se desarrolle un planeamiento estratégico que verse sobre dicha línea. En este aspecto, la

autora indica lo fundamental que resulta primero tener definido e identificado el camino que la organización quiere seguir en materia social, ambiental y económica. En esta línea, cabe preguntarse concretamente ¿cuál es el fin sobre el que se fundamenta la empresa?, ¿la generación de utilidades?, ¿la creación de valor compartido? ¿el respeto al medio ambiente?, entre otras. Luego de ello, se puede proceder a hacer una identificación y jerarquización de *stakeholders*, una identificación de necesidades de estos últimos y luego la definición de acciones concretas.

Esto se puede ver complementado por lo establecido por García López (2015), quien señala que este modelo es conocido como “*Triple Bottom Line*” y es utilizado para identificar valores, procesos e inversiones que ayuden a direccionar los resultados de la empresa hacia la responsabilidad social empresarial. Esto, a su vez, permite una medición cualitativa de la actividad empresarial y sus impactos en la sociedad donde se ejecuta. Cabe resaltar, además, que estos tres objetivos tienen un carácter de retroalimentación, el cual busca generar un círculo virtuoso dentro de la organización.

2.1.5.1 El resultado social

El resultado social se fundamenta, de acuerdo a García López (2015) en dos factores fundamentales: la comunidad local y los trabajadores. En este sentido, sobre el primer factor, es de suma relevancia considerar que la actividad de la organización no debe ir en contra de diversos valores culturales aceptados por la sociedad. Por ejemplo, no podría considerarse una empresa responsable aquella cuya actividad fomenta el racismo o atenta contra la dignidad de las personas. Asimismo, esta debe ser una fuente de promoción de diversas actitudes y visiones que impliquen una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos y que contribuyan a una sociedad más equitativa. Por ejemplo, una empresa

puede tener una política de no promover el trabajo infantil dentro de su actividad, pero si tiene proveedores que utilizan el trabajo infantil entonces no está siendo coherente y no cumple su labor de buscar un beneficio para la comunidad.

Por otro lado, en lo correspondiente hacia los trabajadores, una empresa responsable es aquella que fomenta el desarrollo de sus colaboradores, mediante diversos programas de capacitación, un salario adecuado, salud, seguridad laboral, respeto a condiciones laborales universales y derechos humanos, entre otras. No podría considerarse como responsable una empresa morosa, que no permite la organización sindical (derecho establecido en la constitución), entre otros. Así como la organización debe ser un actor que fomente una mejora en la calidad de vida de la sociedad donde habita, esta debe procurar también que el cambio venga de adentro hacia afuera, manteniendo la igualdad dentro de su grupo de colaboradores y fomentando a que estos puedan incorporar mejores prácticas en sus vidas, las que finalmente puedan llevarlos a desarrollarse y alcanzar su potencial máximo. Los valores de honestidad, respeto y trato igualitario son pilares indispensables en este aspecto.

Asimismo, de acuerdo con Zak (2015), una idea relevante en lo que respecta al resultado social es que la noción hace referencia a que la organización crea – mediante su actividad – una estructura social, en la cual sus bienes y servicios son interdependientes con los intereses de la comunidad, por lo que esta debe buscar las formas de generar relaciones con los agentes más relevantes para procurar un ambiente de desarrollo empresarial que signifique un esquema de ganar – ganar, donde la empresa desarrolle su actividad y la comunidad pueda beneficiarse de esto también.

2.1.5.2. El resultado económico

En lo que respecta al resultado económico, Zak (2015) indica que es muy común que se confunda este concepto con el hecho de que las empresas busquen la generación de utilidades. La autora va un poco más allá y establece que la generación de utilidades y ganancias monetarias de una empresa deben percibirse como beneficios de los cuales la comunidad se pueda beneficiar. En este sentido, una empresa responsable busca la forma de poder incrementar gradualmente la inversión realizada en la mejora del capital humano y la comunidad; esto, dado que las sociedades son dinámicas y requieren de constante innovación. Por ejemplo, una empresa que no innova en sus actividades de desarrollo de personal para ahorrar costos no podría ser considerada responsable, puesto que la responsabilidad gira en torno de siempre buscar nuevas formas de fomentar progreso y desarrollo.

Esto se ve complementado por lo señalado por García López (2015), quien subraya, además, la importancia en que la actividad económica y financiera de la organización respete principios básicos como el de la libre competencia. Por ejemplo, una organización que tiende a una posición de dominio en un monopolio no podría considerarse responsable, dado que este tipo de situaciones representan un duro golpe hacia el mercado. Además, la autora menciona un aspecto bastante relevante en relación a la ética empresarial; es en este sentido que las empresas que tienden a destinar recursos económicos para alentar la corrupción son altamente irresponsables. En esta línea, es ilustrativo el caso Odebrecht en el Perú, donde dicha empresa contaba con un área especializada con un presupuesto asignado para generar sobornos a altos funcionarios del Estado, con el fin de procurarse la buena pro y concesiones de diversas obras públicas (la mundialmente conocida “División de Operaciones Estructuradas”) (Diario La República:

2016). Es aquí donde entra el concepto de “*Compliance*”, el cual busca la generación de un correcto gobierno corporativo que luche contra la corrupción y fomente la transparencia de estados financieros ante la sociedad, evitando cualquier indicio de malas prácticas económicas, administrativas y tributarias (Diario El Comercio: 2018).

2.1.5.3. El resultado ambiental

En relación al resultado ambiental, García López (2015) indica que las organizaciones deben girar su mirada hacia la sostenibilidad ecológica, en el sentido que sus actividades empresariales no sólo deben evitar la depredación del medio ambiente, sino que también deben fomentar la preservación y la restauración del mismo. En esta línea, la búsqueda de innovación en el uso de energía renovable y no contaminante se vuelve un pilar fundamental, puesto que esta también va de la mano con disminuir residuos, emisiones contaminantes y la implementación de modelos de gestión que permitan que la organización no sólo disminuya sus impactos ambientales, sino que también concientice sobre estos tanto a su público interno como al externo.

Además, para Zak (2015) la responsabilidad por el medio ambiente en una compañía se puede subsumir bajo una frase de Anastasia Kisil, la cual versa “si la organización da trabajos para la gente, de forma que puedan tener dinero para vivir, esta no debería - al mismo tiempo - destruir el ambiente donde ellos tienen que vivir”. Esta frase resulta sumamente ilustrativa en lo que respecta el respeto al medio ambiente, puesto que describe claramente la situación en la que diversas organizaciones se encuentran: todas conviven en un determinado espacio y necesitan de determinados recursos para sobrevivir y llevar a cabo sus actividades económicas; sin embargo, si estos recursos no son

vigilados o su utilización no es concientizada, a la larga se generará un círculo vicioso donde la empresa no podrá seguir desarrollándose a falta de recursos.

Finalmente, es indispensable indicar que esta concientización con respecto al medio ambiente nace a partir del inevitable e innegable fenómeno del cambio climático (The Economist: 2009), donde sus efectos son cada vez más visibles y donde la industria ha sido puesta en la mira de la sociedad, exigiendo mejoras o cambios para evitar la depredación del planeta.

2.2. Reputación corporativa

La reputación corporativa es un concepto utilizado en lo que corresponde a las estrategias de comunicación de las empresas, el cual hace referencia a una suma de factores que, con el pasar del tiempo, determinan que una empresa o marca posea mayor acogida con el público. Para ello, primero es importante determinar que reputación corporativa no es lo mismo a imagen corporativa, de acuerdo a Gotsi & Wilson (2001). Para los autores, existen dos escuelas de pensamiento, la primera, denominada “escuela análoga”, determina que la imagen es una percepción global acerca de la compañía y que términos como imagen corporativa y reputación corporativa tienen igual significado; por el contrario, lo que ellos denominan “escuela diferenciada” determina que estos dos conceptos no son similares, pero que se encuentran relacionados. En este sentido, la segunda escuela propone una relación dinámica entre los dos conceptos, más allá de mantenerlos por cuerdas separadas.

A raíz de estas dos escuelas de pensamiento, Gosi & Wilson (2001) plantean que, finalmente, la reputación corporativa tiene las siguientes características: es un concepto

dinámico, lo que quiere decir que no es inamovible, sino que está sujeto hacia ciertos eventos que gatillen un aumento o disminución en la reputación de la empresa; toma tiempo en construir, lo que, en otras palabras, indica que la organización debe considerar a la reputación como un activo administrable a lo largo del tiempo; en tercer lugar, existe una relación bilateral entre reputación e imagen, dado que la primera se funda en el la imagen diaria que los públicos tienen sobre una organización determinada, a través de la comunicación y el simbolismo de esta; en cuarto lugar, es la cristalización del desempeño de la organización frente a sus rivales; y, por último, distintos públicos pueden tener diferentes concepciones de reputación sobre una misma organización, basadas en sus experiencias económicas, sociales y personales previas.

En este punto, se encuentran coincidencias fundamentales en lo estipulado por Barnett, Jermier y Lafferty (2005), quienes desarrollaron la siguiente definición de reputación corporativa:

“(...) son los juicios colectivos de los observadores de una corporación basados en evaluaciones de los impactos financieros, sociales y ambientales atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo” (Barnett, Jermier y Lafferty, 2005, pp. 13).

En esta definición, se puede apreciar que existen tres componentes fundamentales: la estimación (el equivalente a “juicio”, el cual es la traducción de la palabra inglesa “*judgement*”, la cual es utilizada por los autores), en referencia al nivel de consideración afectiva que posee la opinión pública sobre la empresa determinada, los criterios que utiliza el público para generar esa estima (los cuales son impactos financieros, sociales y ambientales), y el tiempo.

Con respecto a lo que se denomina “juicio” o “estimación”, este concepto está orientado a la percepción positiva que posee el público hacia una organización determinada. En segundo lugar, con respecto a los criterios, se puede evidenciar que existe una concordancia en lo desarrollado anteriormente sobre la “Triple Bottom Line” en la responsabilidad social empresarial, por lo que, hasta este momento, se puede constatar a través de la literatura que los planteamientos básicos de la responsabilidad social empresarial se encuentran relacionados con la construcción de la reputación corporativa.

Por otro lado, la reputación puede entenderse, a su vez, como un proceso de gestión de *stakeholders* (Orozco Toro & Ferré Paviá: 2016), en el cual la empresa debe atravesar diversos procesos de evaluación entre los cuales pueda, en primer lugar, identificar qué se está haciendo bien o mal en la mencionada gestión para, en segundo lugar, identificar posibles estrategias para mantener esta buena reputación o mejorar cuando esta no resulte tan positiva.

Como se puede apreciar, la construcción de la reputación constituye un proceso, el cual va mucho más allá de primeras impresiones o de una campaña de marketing; generalmente, las reputaciones de las empresas son construidas mediante acciones anexas al servicio o producto que estas ofrecen. Por ejemplo, como señaló el Diario Gestión (2014), la reputación corporativa es un elemento mucho menos volátil que la imagen, pero que, a su vez, requiere de muchos más esfuerzos conexos y estratagemas. Por ejemplo, existen casos en los cuales determinadas certificaciones que acrediten o legitimen por un órgano objetivo el comportamiento de la organización en relación a su medio ambiente. Algunos ejemplos de rankings o certificaciones dentro del Perú son el

ranking Merco Empresas Líderes, Empresas Más Admiradas (elaborado por la auditora Price Waterhouse Cooper), entre otras.

Estas certificaciones terminan siendo el resultado de alinear diversas prácticas administrativas, operativas y hasta comerciales dentro de ciertos estándares de calidad, por lo que, una vez obtenido alguno de estos distintivos, el mensaje que se otorga a los *stakeholders* es que la marca (o empresa) posee un valor agregado. Otro ejemplo que contribuye a una reputación institucional positiva se atribuye a una concepción integral de la gestión empresarial; de acuerdo a Mínguez (s.f.), la reputación corresponde al juicio que se elabora sobre diversos aspectos de la actividad institucional, los mismos que se han identificado como aspectos económicos, sociales y ambientales, los mismos que entran en concordancia con los principios de la responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, afirmar que este tipo de certificaciones son una contribución fundamental en la reputación corporativa es aún incierto, puesto que esta última debe ser pensada de forma integral a todo el proceso de administración de una organización. Tomando en cuenta la percepción del público en general, quienes serán, finalmente, los encargados de consumir los productos o servicios que ofertan las organizaciones. Esto está en concordancia con lo planteado por Vitezic (2011), cuando menciona que los consumidores prefieren elegir una marca por la calidad de sus productos o servicios, antes que por sus acciones de responsabilidad social empresarial o de relaciones públicas.

Entonces, se puede afirmar que la reputación encuentra su núcleo en la relación que tiene una organización con sus respectivos públicos de interés en base a tres aspectos: ambiental, social y económico, a lo largo del tiempo. Por ello, la construcción de

reputación es un proceso de mayor complejidad que el de la imagen (concepto que será desarrollado más adelante)

2.2.1. Comunicación externa

Para un correcto desarrollo de la comunicación externa desde un punto de vista conceptual, es oportuno centrarla dentro del contexto histórico en el que la sociedad se encuentra actualmente. De esta forma, se tiene que hoy en día la tecnología resulta en una herramienta vital para generar comunicación entre personas, instituciones y hasta entre organismos gubernamentales. En esta línea, Túniz (2012) plantea una línea argumental que gira en torno a cómo las organizaciones han labrado una determinada adaptabilidad a lo que hoy se denomina “sociedad de la información”, donde nuevas plataformas nacen e incrementan su poder cada día y cómo estas pueden ser utilizadas para lograr el objetivo de llevar los mensajes clave de la institución a los públicos planteados. El autor, en este sentido, indica que la comunicación externa funge como una herramienta que engloba todos los posibles canales sobre los que dispone la organización para dar a conocerse; evidentemente, estos mensajes poseen un amplio espectro que abarca logros, objetivos, misión, visión, valores, entre otros.

Por otro lado, es resaltante también lo expuesto por Andrade (2005), quien estipula que la comunicación externa es un:

“Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005, pp. 17).

De esta forma, se consigna de una manera muy clara que la comunicación externa radica en la existencia de mensajes (generalmente de una índole muy variada) que buscan fortalecer las relaciones entre la organización y sus públicos. Todo esto, a través de diversas estrategias sobre las que se ahondarán más adelante.

Finalmente, es importante también rescatar lo indicado por el autor cuando señala que “todos los miembros de la organización comunican”; esto es, en otras palabras, que todo lo que es parte de la organización puede convertirse en un potencial canal de comunicación. Por poner un ejemplo, los mismos colaboradores de una organización son potenciales canales de comunicación externa, dado que estos pueden desarrollar una serie de sentimientos (los cuales idealmente deben ser positivos) y transmitirlos en ámbitos más personales, aspecto sobre el cual se ahondará más adelante.

2.2.1.1. Imagen

Cuando se habla de imagen corporativa, se debe hacer especial incidencia en la diferenciación que tiene este concepto del de “Marketing”, el cual, a pesar de verse íntimamente relacionados dado que son conceptos con bases similares, dista de hacer referencia absoluta a la imagen que proyecta una determinada institución para con el público. En este aspecto, es fundamental recoger lo planteado por Gotsi & Wilson (2001), quienes indican que la imagen de una organización se construye a través de la interacción del público con sus símbolos en el día a día; a diferencia de la reputación, la cual se ve labrado en un largo plazo. En este sistema de símbolos mencionado, se toman en cuenta aspectos como el tipo de comunicación que tiene la organización con sus públicos, su marketing, el servicio, entre otros.

Por ello, es fundamental comprender que cuando se habla de imagen se está hablando básicamente de percepciones; estas representan un valor intangible para el cliente, dado que se sustentan en la significación que subjetivamente le otorga este a la marca (Ostberg: 2007). De acuerdo al autor, la construcción de la imagen debe realizarse con suma cautela, dado que, al ser esta un producto netamente humano, el terreno de la subjetividad resulta imperante y da cabida en el juego a lo sentimental, lo cual muchas veces vence a cualquier tipo de lógica. En este sentido, la imagen constituye un valor agregado que responde a una determinada planificación (Apolo, Báez, Pasquel & Pauker: 2016) que, a su vez, va de la mano con el modelo de gestión empresarial elegido para la institución; mientras que, por otro lado, el “Marketing” hace referencia a la generación de relaciones redituables con clientes per sé, concepto que se ampliará más adelante.

Es así que la imagen responde a una idea de carácter matricial sobre la organización determinada, más orientada hacia políticas o formas de comprender el mundo, las cuales se hacen visibles en la manera en la que la empresa opera. Por ejemplo, una empresa como Odebrecht tiene una imagen mellada, dado que se ha hecho de público conocimiento que su operación en el Perú ha tenido una relación directa con hechos de corrupción (RPP: 2016) y otros actos de poca o nula ética, los cuales inciden en que el público perciba que esta es una empresa que delinque. Por otro lado, Aaker (2002) complementa la idea de imagen bajo el fundamento que esta responde a cómo el público percibe a la marca/empresa/institución en la actualidad. De esta forma, el proceso de construcción de imagen está basado en primeras impresiones que se alojan en la mente de los clientes. Esta no debe confundirse con reputación, dado que la imagen corresponde a la primera impresión que tiene el cliente cuando recién conoce a la empresa (pudiendo la empresa haber operado durante años), mientras que la reputación corresponde a cómo

esta imagen se sostiene, mediante actitudes o acciones en la mente de ese cliente que ya se hizo una determinada primera impresión.

2.2.1.2. Relaciones Públicas

Cuando se habla de relaciones públicas, es pertinente remitirnos a lo indicado por Kotler (2008), quien señala que esta disciplina se encuentra anexada a lo que sería el plan de marketing de alguna empresa o institución. Es así como las relaciones públicas por sí mismas siempre se encontrarán ligadas íntimamente hacia lo que representa exponer una marca entre su público objetivo. Sin embargo, las estrategias que aborda las relaciones públicas adquieren un estilo distinto, puesto que tiene un carácter un poco más global. Es así que Castillo (2010) señala que el término “relaciones públicas” es el resultado de una traducción fallida de la expresión anglosajona “*public relations*”, cuya traducción correcta debiera ser “relaciones con los públicos”. En este sentido, el autor esboza su tesis afirmando que esta disciplina tiene como objetivo principal el poder, en primer lugar, identificar todos los públicos posibles que puedan encontrarse relacionados con la organización, los cuales no sólo abarcarían a los clientes – por ejemplo -, sino también a una serie de agentes como autoridades, reguladores, medios de comunicación y de prensa, trabajadores y comunidad.

Es en este último aspecto donde la relación entre las relaciones públicas y la responsabilidad social toma fuerza, dado que para el autor es de vital importancia que el ejercicio de las relaciones públicas pueda devenir en una herramienta capaz de identificar potenciales conflictos o problemas dentro del ambiente o contexto en el que la organización desarrolla su actividad. En otras palabras, podría resumirse en que la organización tenga un sentido de la responsabilidad de tal convicción que pueda

permitirle gestionar las relaciones con todos los agentes involucrados para procurar un ambiente positivo de desarrollo (tanto para la organización como para el entorno). Asimismo, dentro de esta línea, se indica también que las relaciones públicas son un medio en el cual se puede canalizar el feedback de los públicos involucrados hacia la alta dirección de la organización – a través del monitoreo de prensa, por poner un ejemplo -, de forma que se puedan evaluar diversas decisiones en busca de la mejora continua.

Finalmente, Botero Escobar (2012) esboza una teoría que se aventura a hacer un análisis sobre el funcionamiento técnico de la comunicación que se aplica en la ejecución de las relaciones públicas. En esta oportunidad, la autora indica que el fin último de esta disciplina se erige sobre la persuasión que la organización quiere ejercer sobre los públicos mencionados, para la cual se construye un entramado comunicacional y relacional entre las partes, el cual inclusive puede entenderse desde un punto de vista sociológico. Desde esta perspectiva, puede entenderse que las relaciones públicas utilizan modelos de persuasión que buscan una manipulación a través de un aparato propagandístico que les permita orientar o direccionar las decisiones de los públicos relevantes en la actividad de la organización.

2.2.1.3. Marketing

El concepto de Marketing es definido por Kotler (2008) como la administración de relaciones redituables entre el cliente y el proveedor, las cuales deben perdurar en el tiempo; estas mismas relaciones se fundamentan en una promesa, hecha por el proveedor hacia el cliente. En este sentido, el marketing consiste, en esencia, que una empresa “A” trate de proveer un servicio determinado a un sujeto “B”, bajo una promesa (calidad, satisfacción, estatus, etc); dicha promesa generalmente se entiende como la amalgama

que permite sostener dicha relación en el tiempo. Por ejemplo, negocios como Starbucks Coffee permiten que la relación con el cliente no sólo se sustente en el producto que otorgan (café) sino en una promesa construida a base de elementos conexos al producto mismo, los cuales – en este caso – se ven representados en el ambiente de las cafeterías, el wifi, los sillones, el trato en el servicio, etc. Estos factores terminan construyendo una relación que probablemente perdure en el tiempo y determine qué tan poderosa es la marca en la mente del cliente.

El ejemplo anteriormente mostrado se encuentra muy ligado a lo estipulado por Aker (2002), en el libro “Construir Marcas Poderosas”. En él, el autor desarrolla una tesis que indica que la marca es más que un producto (o servicio) en sí mismo; además, pone como ejemplo algunos factores externos que le dan un valor agregado a la marca, como por ejemplo el origen, personalidad, quiénes usan la marca, a qué sentimientos apela la marca, etc. Dentro de todo este esquema, resulta fundamental ahondar en cómo las actividades de responsabilidad social son una pieza importante al momento de construir una “marca poderosa”.

En este sentido, resulta fundamental hacer un repaso por la evolución del Marketing, desde lo que se denomina “Marketing 1.0”, “Marketing 2.0” y “Marketing 3.0”.

2.2.1.3.1. Marketing 1.0

De acuerdo con Kotler (2010) el Marketing 1.0 es un tipo de marketing que se enfoca en ser “*product-centric*”, lo que quiere decir que está pensado en que el producto o servicio que se ofrece es el mayor protagonista, dejando en un segundo plano al consumidor dentro del proceso comunicativo. Además, Erragcha & Romdhane (2014) agregan que la

relación entre proveedor – cliente es totalmente unidireccional, sin dejar espacio a la participación del público ni a la generación de algún tipo de retroalimentación.

Además, este es usualmente publicitado a través de medios de comunicación tradicionales (televisión, radio, prensa escrita, entre otros), por lo que podría afirmarse que, al tener una lógica comunicativa unidireccional, podría ser considerado como “invasivo”, puesto que también se encuentra utilizado en la época de la tecnología.

Si bien se mencionó que este es usualmente publicitado a través de medios de comunicación tradicionales, existe también una variante en su aplicación con el uso de tecnología, dándose a través de mensajes segmentados a públicos determinados, gracias a los algoritmos otorgados por las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros. Es así que podría decirse que las dos características más importantes del Marketing 1.0 implican poseer una lógica orientada al producto, lo que conlleva a que la comunicación con su público sea unidireccional.

2.2.1.3.2. Marketing 2.0

El Marketing 2.0, por su parte, posee un enfoque orientado hacia el consumidor. Tiene como característica principal una comunicación bidireccional con este último, generando retroalimentación constante y una fuerte interacción, a través de características otorgadas por la naturaleza misma del Internet y las tecnologías web (Erragcha & Romdhane: 2014). Asimismo, Kotler (2010) señala que el núcleo mismo del Marketing 2.0 radica en la tecnología, basándose en que cada vez más los consumidores se convierten en agentes empoderados a quienes la organización que provee de un determinado producto o servicio debe buscar persuadirles no solo a través de su producto mismo.

Esto, dado que la era de la información genera que el público en general se encuentre cada vez más informado, dada la facilidad de acceso a la información que el Internet provee en la actualidad. Por otro lado, el perfil del consumidor se torna más complejo, dado que este tiene mayor nivel de consciencia sobre lo que desea y es capaz de comparar diversas ofertas en base a la información que tiene a la mano (Kotler: 2010), por lo que, supone un mayor nivel de complejidad en torno a las campañas de marketing destinadas para él.

Dentro de este nivel de complejidad, la estrategia de marketing que usualmente acompaña al Marketing 2.0 encuentra una herramienta muy valiosa en la generación de contenido, lo que da pie al nacimiento de una vertiente conocida como Inbound Marketing (Del Santo & Álvarez: 2012).

2.2.1.3.3. Marketing 3.0

Luego de haber evolucionado desde una lógica *product-centric* a una *customer-centric*, el marketing encuentra un nuevo enfoque denominado “Marketing 3.0”. Esta nueva corriente tiene su enfoque en que su público está conformado no por consumidores, sino por seres humanos (Erragcha & Romdhane: 2014); esto genera que los esfuerzos de marketing deben encontrarse alineados hacia la sensibilidad que posee el público en torno a temáticas relacionadas con el estado de la sociedad. En este sentido, es fundamental que las organizaciones encuentren la oportunidad de alinear su *core business* con los valores que posee la comunidad en la cual la organización desarrolla su actividad comercial.

De esta forma, Kotler (2010) propone que este enfoque de marketing se encuentra enmarcado bajo la idea de la colaboración, no solo en un sentido de comunicación bidireccional, sino que las marcas deben orientarse a colaborar con el “*human-spirit*” que

posee el público. Es así que las organizaciones buscan darle un propósito ulterior a sus marcas, el cual pueda ser percibido por la población y se genere un sentido de comunidad.

Como se puede apreciar, este último enfoque de marketing se encuentra muy alineado con los planteamientos de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad anteriormente mencionados en el presente marco teórico, puesto que se fomenta la articulación de un propósito organizacional que se encuentre alineado con los valores de la comunidad. Para esto, es requerido realizar un análisis de actores adecuado, en el sentido que las marcas deben ser conscientes sobre la sociedad en la que se desarrollan y generar un sentido de comunidad con los actores correspondientes. De esta forma, se tiene una marca construida en base a la responsabilidad social que posee su nicho de clientes, donde este último se sienta identificado, y hasta orgulloso, por una visión de marca donde predomine la búsqueda del bienestar social.

2.2.2. Comunicación interna

Cuando se habla de comunicación dentro de una organización generalmente el razonamiento tiende a pensar cómo es que esta va a enviar una serie de mensajes hacia los públicos externos; en otras palabras, en cómo es que la organización va a dar a conocerse al espectro de clientes que se encuentran “afuera” para, de esta forma, poder fidelizarlos y que se decanten por esta al momento que tengan que dar un bien o servicio. Sin embargo, existe también un pilar fundamental que forma parte de la comunicación organizacional, el cual se encuentra en la comunicación interna. La comunicación interna es, en palabras de Andrade (2005), un:

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005, pp. 17).

En este sentido, se puede afirmar que la comunicación interna busca que exista un ambiente positivo dentro de una organización, lo que algunos teóricos han denominado como “clima”. De esta forma, algunos autores como Domínguez, Ramírez y García (2013) han señalado al clima como un grupo de percepciones individuales, actitudes y sentimientos que le dan una característica a la vida de una persona dentro de una organización. Entonces, podemos concluir que, hasta este punto, la comunicación interna funge de herramienta que articula las relaciones humanas que, en esta oportunidad, se significan dentro de las relaciones laborales, no sólo desde la organización a sus trabajadores, sino también entre los trabajadores mismos.

En otro aspecto, Andrade (2005) señala que las características que deben encontrarse dentro de la comunicación interna radican en que esta debe ser horizontal, donde el colaborador pueda sentir que es parte de un proceso comunicacional que lo identifica con la actividad de la organización; asimismo, el autor también resume los objetivos de la comunicación interna bajo un modelo que él denomina “Modelo de las Cinco Íes”, en el cual imperan los principios de investigación (para realizar un diagnóstico situacional de las relaciones entre colaboradores y entre organización y estos), identificación (donde se pueda identificar si existe relación entre el sentir del colaborador con la visión integral que posee la organización en términos de objetivos, misión, visión y valores), información

(donde se pueda otorgar información que sea confiable, eficiente y oportuna), imagen (mediante la cual se busca una percepción favorable de la organización y sus productos o servicios) e integración (para la que se busca alinear a los colaboradores con la visión estratégica de la institución).

Con este modelo, se puede concluir que a la comunicación interna le interesa definir planes estratégicos que le permitan articular a uno de los actores más importantes de la organización: los colaboradores. Y, mediante esta articulación, garantizar que el producto o servicio final pueda ser de máxima calidad de cara al cliente externo.

2.2.2.1. El Endomarketing como herramienta de comunicación interna

Uno de los pilares más importantes en lo que respecta a un flujo de comunicación interna se encuentra en el Endomarketing. Este concepto adquiere una reciente notoriedad dado que su aparición es relativamente novedosa. Así, Medeiros (2010) indica que el Endomarketing es una herramienta que busca alinear el pensamiento de las personas hacia la estrategia de la organización. A su vez, este concepto adquiere cierto carácter disruptivo puesto que deja de reconocer al trabajador sólo como un empleado para colocarlo bajo la etiqueta de “público interno” o “cliente interno”; por ello, para buscar la optimización de resultados, la misión final del Endomarketing será la de conquistar (persuadir) a su cuerpo de trabajadores (tratados como “clientes”) para que estos puedan sentirse alineados hacia la visión, la misión, los objetivos y los valores que representa la organización.

Para lograr dichos objetivos, es común que las organizaciones imiten modelos de comunicación externa, tales como campañas, presentaciones y aparatos propagandísticos

de igual nivel de sofisticación que los que se elaboran generalmente para poder fidelizar a los clientes (en el sentido más tradicional del término).

En este aspecto, resulta relevante la experiencia relatada por Nadia Castro (2018), quien es comunicadora organizacional y en su artículo titulado “La transformación cultural del grupo LATAM Airlines” relata su experiencia como principal coordinadora de Comunicación Interna para LATAM Airlines Perú, donde un gran reto al que se enfrentó fue presentar la nueva marca de la empresa (en esta ocasión la aerolínea llamada LAN pasó a llamarse LATAM) al público interno en Perú y también lograr que este se sienta representado y fidelizado ante esta nueva marca. La autora cuenta que la meta principal era hacer sentir que el colaborador era el principal protagonista del cambio, y que este se encontraba en el centro de la renovación de una marca que contiene más de 55 000 empleados. Es así que fueron necesarias diversas estrategias orientadas a establecer figuras que representasen el nuevo modelo de organización a la que se pretendía llegar, a quienes se les capacitó durante meses para ser líderes que funcionen como un canal de comunicación interno y contagien a los demás colaboradores del espíritu al que la empresa apuntaba. Por otro lado, tuvo que ser acompañado de herramientas tradicionales de marketing como el branding, cambio total de línea gráfica y un evento de lanzamiento llamado “El primer vuelo LATAM”, donde la idea fuerza se situaba en que el colaborador era el primer cliente, haciendo un símil con el pasajero que aborda el avión (dado que el servicio que provee la empresa es el de aviación comercial), para luego terminar con una idea potente: estamos empezando juntos este nuevo vuelo (el cambio de marca).

En este sentido, se puede evidenciar que uno de los aspectos más relevantes para el óptimo funcionamiento de una organización es que esta posea también una buena reputación

interna, para la cual se debe buscar comprometer al trabajador (ahora llamado “cliente interno”) con las actividades que esta desarrolla; es decir, el endomarketing es una parte fundamental de la comunicación interna, la cual, como se mencionó anteriormente, busca una constante mejora del clima laboral, donde los trabajadores se encuentren identificados con la organización y puedan sentirse parte de algo más grande.

2.2.2.2. La cultura corporativa como resultado de la comunicación interna

La identidad corporativa puede entenderse desde dos puntos de vista distintos pero que finalmente terminan siendo convergentes: primero, el punto de vista interior, desde el sentido que le dan los propios colaboradores a su propia actividad dentro de la empresa y, en segundo lugar, la identidad que esta irradia para con el público externo.

En primer lugar, vale recalcar lo señalado por Kotler (2008) los propios colaboradores constituyen un público a tomar en cuenta (llamado “público interno”); esto, debido a que, de acuerdo con el autor, es necesario que los trabajadores (colaboradores) se sientan identificados con el accionar de la empresa, de forma que su accionar con el público externo denote una actitud positiva, que finalmente ejercerá como influencia en la construcción de una buena reputación. En otras palabras, mientras los trabajadores se sientan identificados con la empresa, mejor percepción se generará en el público. A su vez, esta percepción de mantener cohesionado al equipo laboral bebe de una teoría sociológica que se sustenta en lo estipulado por Szlechter (2014), quien sostiene que la identificación del colaborador para con la institución en la que se desempeña profesionalmente depende también de un factor ideológico.

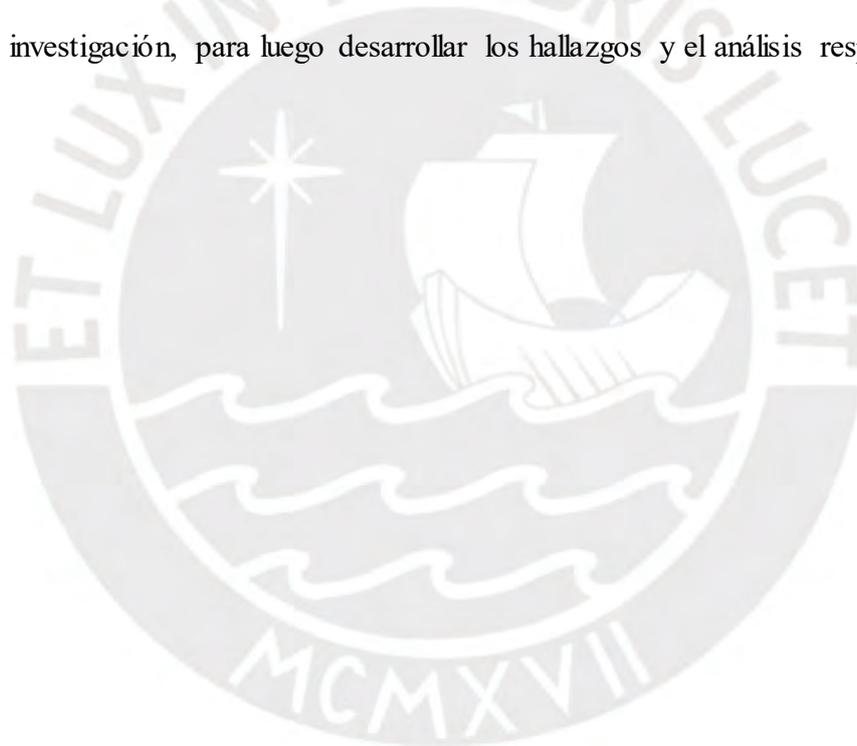
En otras palabras, el término de cultura corporativa se extiende a un ámbito ideológico, el cual es posible estudiar desde una óptica social, en la cual el individuo encuentra en sí

mismo y en su accionar un proceso de identificación con la empresa. Por ello, resulta particularmente importante que una empresa tenga bien definidas sus políticas, sus ideas, sus visiones y su forma de ver el mundo, dado que ya no sólo hace falta poder convencer a un cliente externo que va a adquirir un producto o servicio, sino a un “cliente interno”, quien tiene que convencerse de poder desempeñar un buen trabajo. Entonces, resulta particularmente interesante que dentro del concepto de cultura corporativa confluyan dos visiones: la visión interna y la visión externa. Ahora, es importante mencionar la relación existente entre la sociedad y la cultura organizativa, para ello, resulta fundamental recordar las ideas de Young (1989) en tanto, para el autor, la cultura corporativa (u organizacional) se nutre mucho de los mecanismos de funcionamiento que posee la sociedad.

En este sentido, la forma en la que se organiza una institución dependerá mucho en cómo se organiza la sociedad en sí misma (si es machista, feminista, inclusiva, etc.). Esto resulta fundamentalmente importante, dado que, si se hace un breve análisis de la nueva tendencia social que poseen las personas más jóvenes (producto de cambios generacionales) a involucrarse en actividades sociales, no es de sorprender que estas nuevas generaciones (las cuales ya son y serán por mucho tiempo clientes de muchas empresas distintas) encuentren un valor agregado intangible en una empresa que vea reflejada en su accionar esta nueva visión más solidaria del mundo en general.

En resumen, mientras los públicos se sientan más identificados con la conducta de una empresa en los niveles en los que les corresponda, existe mayor probabilidad de implantar una cultura, que finalmente generará una identificación fuerte tanto para el cliente externo como para el interno.

Finalmente, durante el presente marco teórico se ha podido desentramar los conceptos de responsabilidad social empresarial, desde su concepción histórica, donde era concebida con un enfoque asistencialista, sus elementos más importantes y la forma en la que viene siendo aplicada; y reputación corporativa, entendiéndola como la construcción que tienen los *stakeholders* sobre la imagen de una determinada compañía, entendiéndolo, a su vez, como *stakeholders* no sólo a un público externo sino también interno. Esto, de forma que queden absolutamente claros y que puedan ser utilizados para describir la relación existente entre las acciones de RSE de LATAM Airlines Perú y su reputación a nivel corporativo. Durante el siguiente capítulo, se explicará la metodología utilizada durante la presente investigación, para luego desarrollar los hallazgos y el análisis respectivo.



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

El método de investigación para describir cómo las acciones de responsabilidad social empresarial constituyen un aporte significativo a la construcción de reputación corporativa positiva será cualitativo. Este método, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), es un método que apunta a planos más subjetivos. En este sentido, al ser esta investigación planteada sobre la construcción de la reputación corporativa a partir de acciones de Responsabilidad Social Empresarial y, siendo la reputación una percepción, resulta pertinente enfocar el método de investigación de una forma cualitativa.

En segundo lugar, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la presente investigación posee una naturaleza descriptiva, en tanto los procesos de planificación y fijación de objetivos relacionados a RSE en la compañía LATAM Airlines serán descritos, y explicativa en el sentido que se realizará un posterior análisis sobre cómo estos han impactado o no sobre la reputación de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con Behar Rivero (2008), la investigación de tipo descriptiva busca señalar características y propiedades de un objeto de estudio concreto, de forma que la estructura de sus dinámicas y sus aspectos relevantes para la realidad puedan ser establecidos y, a la larga, puedan servir como base para investigaciones de otro tipo. En este sentido, la presente tesis busca identificar los aspectos relacionados a la construcción de reputación corporativa positiva y la Responsabilidad Social Empresarial, colocarlos sobre el ámbito académico y que puedan ser de utilidad para la profundización de la investigación sobre este aspecto.

El método de análisis de datos estará orientado hacia un análisis cualitativo, sobre el cuál se tendrá que organizar datos no lineales y no estructurado (sobre todo texto). Es así que, de acuerdo con Fernández Núñez (2006), las técnicas para el análisis de datos cualitativos residen en poder darle un sentido propio a datos (fenómenos, eventos, contextos) que normalmente no son lineales, integrándolos y estructurándolos de tal forma que puedan tener un significado real sobre la investigación. En esa línea, la autora propone que los pasos para el análisis cualitativo son: obtención de datos, capturar, transcribir y ordenar la información, codificar la información y, finalmente, integrar la información entre sí. Para ello, el muestreo de la información que se obtenga sobre la Responsabilidad Social Empresarial y la reputación, la identificación de temas y la construcción de modelos conceptuales resultarán primordiales para el correcto análisis mencionado.

Los instrumentos para recolección de datos propuesto para la presente investigación son: la entrevista semi-estructurada, la que, de acuerdo con Vargas (2012), el esquema de secuencias y preguntas no está previamente fijada y es un proceso que tiene un matiz de mayéutica, dado que el entrevistador actúa como un facilitador para que sea el mismo entrevistado quien genere un espacio interpretativo favorable para el investigador, el cual va a poseer mayor flexibilidad de deducción a partir de lo que perciba del entrevistado. En este sentido, esta herramienta permite al investigador escuchar de primera fuente la información que este quiere recopilar y, a su vez, permite también un matiz de observación participante, el cual enriquecerá la investigación (Vargas: 2012). De otra forma, según la autora, esta herramienta permite también la afluencia espontánea de y profunda de vivencias y recuerdos de la persona entrevistada, lo que también termina por enriquecer la recopilación de data de parte del entrevistador.

Además, se plantea la ejecución de una encuesta de carácter cualitativo, la cual, de acuerdo con Jansen (2012), es un diseño de investigación simple que permite la recolección de datos para luego ser cruzados con conceptos complementarios, recogidos por las otras herramientas de investigación cualitativa. De otra manera, de acuerdo al autor, esta herramienta es válida para agrupar conceptos diversos, planteados a lo largo de la investigación y obtener mayor información sobre ellos.

Por otro lado, se aplicó un mapeo simple de redes sociales, más específicamente se mapearon publicaciones de la empresa (referentes a responsabilidad social empresarial) en Facebook. La razón de haber elegido solo esta red social radica en que, de acuerdo a Gestión (2018), es la red social más utilizada en el Perú, con un 78% de las preferencias. Considerándose, entonces, como un buen punto de investigación hablando en términos de redes sociales. De otra manera, de acuerdo con Dijkmans, Kerkhof & Beukeboom (2015), hoy en día las compañías más grandes tienden a buscar mayor interacción a través de redes sociales como Facebook o Twitter, dado que estas les permiten una retroalimentación en tiempo real y las reacciones del público son variables a tomar en cuenta para un enfoque de reputación corporativa.

Por último, para el desarrollo de la presente investigación se le aplicó la herramienta de investigación a tres colaboradores clave de LATAM Airlines en lo que respecta a Responsabilidad Social Empresarial: Ana Rosario Tejada Doig, subgerente de Asuntos Corporativos, quien tiene diecinueve años laborando para LATAM Perú (antes LAN Perú) y posee más de cinco años a cargo de la estrategia de RSE a nivel local; Katia Beuzeville Díaz, analista de Asuntos Corporativos, quien ha trabajado en el área a cargo de la RSE de la empresa durante dos etapas, siendo la primera de dos años y la segunda

de un año (hasta la fecha); y, finalmente, Maribel Ugaz Castro, ex jefa de Comunicaciones y Marketing Interno, quien, asimismo, trabajó durante cinco años en el área de Asuntos Corporativos y ahora cumple labores de Comunicación Interna, su experiencia ofrece una visión más amplia acerca de la aplicación de acciones de RSE y su integración con el público interno.

El motivo por el que se escogió darle este énfasis a recolectar información de parte de funcionarios de la empresa radica en que, en primer lugar, se esperaba obtener información que describa cómo germinan las estrategias de responsabilidad social empresarial desde adentro de la organización para luego, poder graficar cuáles son los objetivos y procesos que se construyen en torno a la RSE de la empresa.

Como se puede apreciar, existe un componente muy importante para la presente investigación, el mismo que radica en averiguar cómo son gestionados estos procesos dentro de la empresa. Esto, para luego poder confrontar si es que, efectivamente, estos constituyen un aporte significativo en la construcción de reputación corporativa positiva.

Ahora, se decidió entrevistar a la subgerencia dado que es la figura que supervisa directamente las actividades de responsabilidad social empresarial de la organización. Si bien el Gerente Legal y de Asuntos Corporativos es el responsable de toda la gerencia como tal, este último no ve el día a día de lo correspondiente a RSE, siendo que sus funciones también forman parte del ámbito y representación legal de la compañía. En este sentido, la subgerencia reporta directamente a la gerencia sobre estos temas, puesto que la primera tiene a su cargo casi por completo los proyectos de responsabilidad social.

Además, se determinó entrevistar a dos categorías jerárquicas distintas (subgerente y analista) en una misma área para poder evaluar hasta qué nivel existían concordancias y diferencias entre las personas que ejecutan estos puestos. Por un lado, se tiene una posición más estratégica, que se encarga de llevar las ideas planteadas por la alta dirección hacia la ejecución y a su adaptación al contexto peruano. Por otro lado, la posición del analista es más operativa, teniendo menos maniobrabilidad para la toma de decisiones estratégicas, pero teniendo que lidiar con la carga laboral del día a día. Entonces, bajo esta premisa, resultaba muy importante obtener información interna sobre cuáles son los criterios y objetivos que se plantean desde la organización cuando se ejecutan actividades de responsabilidad social empresarial, y, sobre todo, descubrir hasta qué punto los integrantes de la misma se encuentran alineados. Esto, como primer paso para la descripción de acciones detallada como parte de los objetivos de la presente investigación.

De otra forma, se optó por entrevistar a la jefa de Comunicaciones Internas por dos motivos principales: tiene una resaltante experiencia en el ámbito de la RSE, habiendo trabajado anteriormente en el área de Asuntos Corporativos, y también debido a que la Comunicación Interna tiene un rol fundamental en la generación de cultura corporativa, como puede apreciarse en el marco teórico del presente trabajo. Ahora, la cultura tiene una estrecha relación con la responsabilidad social empresarial, puesto que se encarga de que cada colaborador entienda la importancia de la RSE como parte del ADN de la compañía (Brooks: 2018).

Asimismo, cabe resaltar que las herramientas de investigación se validaron previamente mediante su aplicación a Pamela Galarreta, ex Analista de Relaciones Institucionales de

LATAM Airlines Perú, quien trabajó en dicho equipo durante cinco años, no habiendo cambios en las herramientas de investigación mencionadas.

Además, como parte del público referente a medios de comunicación, se está aplicando la entrevista semi-estructurada a dos periodistas de la revista Semana Económica, quienes son: Álvaro Roncal, Jefe de la Unidad de Negocios de Semana Económica y Walter Noceda, Analista del rubro Aerolíneas en la misma revista. Por otro lado, también se están aplicando entrevistas a Chiara Casanova, Relacionista Pública de Llorente & Cuenca y Gonzalo García Calderón, Relacionista Público independiente.

3.1. Ejecución de la metodología: funcionarios de LATAM Airlines Perú

Ejecutar las entrevistas con los funcionarios de la compañía no representó mayores dificultades, puesto que ya existía una relación previa con las personas entrevistadas. En este sentido, una primera recomendación para futuros investigadores sería hacer un barrido sobre las redes de contactos disponibles en ese momento. No recomendaría escribir o llamar a funcionarios de alguna empresa privada sin antes haber tenido algún tipo de contacto, dado que estas organizaciones suelen ceñirse a protocolos de seguridad de la información, como parte de sus políticas de *compliance*.

En el caso de esta investigación, solo bastó con una llamada a los tres funcionarios entrevistados para coordinar una cita en la misma oficina de LATAM Airlines Perú, ubicada en Miraflores. Esta se dio durante el mes de noviembre del año 2018 y, al tratarse de tres personas que trabajaban en la misma oficina, fue bastante sencillo poder aplicar las tres entrevistas en el mismo día.

3.2. Ejecución de la metodología: periodistas y relacionistas públicos

En este aspecto, para conseguir entrevistas con gente relacionada a los medios de comunicación, en primer lugar, hubo que identificar cuál era el objetivo de la participación de este tipo de públicos. En esta línea, se concibió que para poder tener una mayor comprensión sobre cómo se manejan temas de RSE en términos de reputación, era indispensable indagar en la dinámica de estos temas en el ámbito periodístico.

De esta manera, como parte de este trabajo de identificación, se decidió optar por indagar en medios que tengan coberturas más aproximadas al ámbito corporativo. En otras palabras, se decidió entrevistar a dos periodistas de *Semana Económica*², quienes cubren sectores empresariales y, específicamente, aeronáuticos, puesto que se concibió como una opción loable a la búsqueda de información sobre cómo la información en medios de comunicación puede encontrarse relacionada a la reputación corporativa.

Por otro lado, se consideró pertinente aproximarse a periodistas que se encuentren laborando en relaciones públicas, dado que estos, a diferencia de quienes laboran directamente en medios de comunicación, conocen bien qué es lo que la empresa (u organización) desea cuando quiere comunicar determinadas acciones a través de medios masivos. Este conocimiento representa un gran valor para la presente investigación, dado que no solo se estarían recogiendo las impresiones de quienes trabajan en medios periodísticos, sino de aquellos quienes desean colocar la marca de la empresa en dichos medios, con el fin de incrementar la exposición de estas y fortalecer su reputación.

² Portal web de *Semana Económica*: <https://semanaeconomica.com/>

CAPÍTULO IV: CASO DE LATAM AIRLINES PERÚ: RSE Y REPUTACIÓN CORPORATIVA

LATAM Airlines Perú es una empresa de aviación comercial, antes conocida como LAN Perú, y que paso a llamarse así debido a que en el año 2012 las aerolíneas LAN (compañía chilena) y TAM (compañía brasilera) se fusionan (La Nación: 2012). Actualmente es una aerolínea que cuenta con sedes en seis países de Latinoamérica: Perú, Brasil, Argentina, Chile, Ecuador y Colombia (LATAM Airlines: 2018). Asimismo, de acuerdo al Reporte de Sostenibilidad de la empresa (2018), durante el 2017 contó con más de 35 millones de pasajeros en 148 destinos distintos, siendo una empresa muy importante para la región en el sector aéreo.

Por otro lado, a nivel local, la empresa cuenta con una estructura organizacional donde se coloca como Gerencia Central a la Gerencia de Asuntos Corporativos, Legal y *Compliance*, la cual tiene a su cargo – bajo la subgerencia de Asuntos Corporativos – el diseño, planeamiento y ejecución de acciones de responsabilidad social empresarial en el país (en coordinación con la casa matriz en Chile). El equipo de Asuntos Corporativos en Perú cuenta actualmente con tres personas, quienes son un subgerente, una analista y una practicante, este equipo responde a la Gerencia de Asuntos Corporativos, Legal y *Compliance* mencionada anteriormente, la cual responde directamente a la Gerencia General.

4.1. Aplicación de Responsabilidad Social Empresarial en la compañía

De acuerdo a la entrevista semi-estructurada realizada a Rosario Tejada Doig, subgerente de Asuntos Corporativos, se tiene que, para el 2019, la empresa ha optado por alinear los esfuerzos de responsabilidad social empresarial bajo un mismo paraguas, en relación con

las demás sucursales de la empresa en otros países. En este sentido, se encuentra que, a iniciativa de la sede principal en Chile, se ha buscado uniformizar las acciones bajo un marco metodológico tomado de los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la ONU. Este marco aterriza los ejes principales sobre los cuales se debe trabajar, siendo que, para el caso de la compañía, los elegidos son alianza para lograr los objetivos, acción por el clima y salud y bienestar. Asimismo, las acciones concretas en términos operativos son desarrollados por cada país de acuerdo a sus propias realidades. En este sentido, el reto reside en que cada país encuentre planes que se alineen a los objetivos de la ONU planteados y al *core business* de la empresa.

En otro aspecto, la directriz proveniente desde casa matriz radica en que el eje fundamental del core business de la empresa sobre el que hay que trabajar es el del turismo sostenible. Haciendo hincapié en el uso que se le puede dar al transporte turístico aéreo para generar impacto positivo en la sociedad. “La empresa busca poder generar un impacto positivo a la sociedad a través de su actividad comercial principal” es lo que nos comenta Tejada (2018), haciendo hincapié en que esto nace a raíz de la necesidad de que sea la naturaleza misma de la empresa la que determine el impacto positivo que tendrán las actividades de responsabilidad social empresarial, evitando delegar estas acciones en aspectos no relacionados directamente a la aviación comercial.

De esta forma, la empresa LATAM Airlines Perú tiene dos grandes enfoques de trabajo en responsabilidad social: el turismo sostenible (con orientación hacia el transporte aéreo) y los tres objetivos de desarrollo sostenible de la ONU mencionados anteriormente. Esta sinergia permite que la empresa organice sus esfuerzos para diseñar estrategias con forme a lo que significa la responsabilidad social empresarial para la organización. Ahora, la

pregunta que cabe plantearse a continuación radica en cómo estos dos enfoques son aterrizados sobre acciones concretas de la empresa a nivel local.

4.1.1. Acciones de responsabilidad social empresarial: el transporte humanitario

De acuerdo con Tejada (2018), una de las acciones concretas que tiene la compañía para colaborar con los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU y alinearse con el eje propuesto desde Chile en materia de turismo sostenible radica en el transporte humanitario.

Para LATAM Airlines Perú, el transporte humanitario, a su vez, se puede dividir en dos aspectos concretos: transporte de pasajeros que necesiten operarse lejos de sus lugares de residencia y sean personas de escasos recursos; y el transporte de carga humanitaria, en términos de donaciones efectuadas por diversos acontecimientos que remecen al país, tales como el friaje, el fenómeno del niño, material médico, etc.

Estas solicitudes de transporte humanitario son evaluadas, nos comenta Katia Beuzeville, analista de Asuntos Corporativos (2018), de acuerdo a los siguientes parámetros: que el o la solicitante sea de escasos recursos, que ya cuente con una cita médica en un centro médico en el destino al cual están solicitando viajar y que cuenten con un sitio donde hospedarse en el destino al cual están solicitando viajar. Estos parámetros otorgan transparencia y son comunicados debidamente a todos los solicitantes, quienes pueden llegar de cualquier forma: a través de correo electrónico dejando cartas en mesa de partes o en las oficinas de ventas de boletos aéreos e, incluso, algunos casos son tomados de forma proactiva debido a su gran trascendencia mediática a nivel nacional.

Los resultados de las acciones de responsabilidad social empresarial en torno al transporte humanitario son comunicados a nivel interno, en los espacios de reunión oficiales como el comité ampliado, el cual es un evento donde se invitan a todos los colaboradores de la empresa para compartir resultados de gran relevancia, como financieros, comerciales, decisiones en recursos humanos e incluso resultados de responsabilidad social empresarial. Asimismo, estos resultados también se comunican a través del newsletter interno y son colocados en forma de artículos en la plataforma virtual interna (intranet) de la compañía. Por otro lado, a nivel externo, estos resultados son colocados en el reporte de sostenibilidad, el cual es una publicación de todo el holding en torno a resultados financieros, económicos, operativos, de recursos humanos y, en este caso, también de responsabilidad social empresarial; finalmente, los resultados también se comunican mediante las postulaciones a diversos distintivos de responsabilidad social dentro del gremio empresarial, tales como Perú 2021³, Merco⁴, entre otros.

4.1.2. Acciones de responsabilidad social empresarial: la puesta en valor del turismo en “Cocineros que Vuelan”

Según lo comentado por Tejada (2018), el programa “Cocineros que Vuelan”⁵ es un programa de responsabilidad social empresarial que busca poner en valor el turismo a través de la gastronomía nacional. Asimismo, este tiene un enfoque en temas de salud, ya que en las localidades donde se realiza se aplican campañas de salud que tienen como eje fundamental la buena nutrición.

³ Portal web de Perú 2021: <http://peru2021.org/>

⁴ Portal web de Merco RSE: <http://merco.info/pe/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

⁵ Más información sobre Cocineros que Vuelan: <https://www.youtube.com/watch?v=gaAnEf7u1Q>

El programa funciona de la siguiente manera: la empresa sondea posibles zonas de impacto, en base a, en primer lugar, los destinos en los que opera. En otras palabras, la empresa sólo aplica el programa en las localidades pertenecientes a las ciudades a donde viajan los aviones de LATAM. Es así que, por ejemplo, se han elegido, por lo pronto, tres ciudades donde aplicarlo por un lapso de tres años (una ciudad por año), las cuales son Jaén, Ayacucho y Jauja. Una vez que la empresa decida en qué localidades lanza la convocatoria, se realizan diversos exámenes y los jóvenes que obtengan mejores resultados y que hayan tenido un buen desempeño en sus colegios se hacen acreedores de una beca integral que les cubre los estudios en Fundación Pachacútec⁶ (en convenio con LATAM Airlines), en donde estudian durante dos años y medio. Asimismo, la beca les cubre alimentación, hospedaje, utensilios de comida, estudio y seguro médico.

Por otro lado, este programa adquiere su enfoque de mejora de la salud en tanto que LATAM Airlines desarrolla campañas de nutrición para erradicar la anemia en los colegios donde los ganadores de la beca han estudiado. Estas campañas son coordinadas con los colegios involucrados, mediante un acercamiento previo, donde se establecen objetivos, se generan relaciones y se genera una planificación en conjunto. Por otro lado, la empresa coordina el establecimiento de indicadores médicos de anemia y las campañas con la ONG MEDLIFE, la cual es una ONG internacional especializada en cerrar las brechas de salud en países en vías de desarrollo.

Finalmente, la toma de exámenes para elegir a los ganadores de las becas se coordina con ciertas autoridades estatales a nivel UGEL, de forma que el impacto de estas campañas sea más significativo y englobe a todos los actores involucrados.

⁶ Más información sobre la Fundación Pachacútec: <http://fundacionpachacutec.org/>

En lo que respecta a la estrategia de comunicación se tiene que, al ser un programa nuevo, su anuncio ha sido motivo de cobertura de prensa, por parte de medios especializados en turismo y medios más tradicionales; tal es el caso de Portal de Turismo (2018) y La República (2018), por ejemplo. En este sentido, se anunció la alianza con Fundación Pachacútec a través de una conferencia de prensa, de forma que este programa pueda tener una cobertura un poco más amplia. Además, comenta Tejada (2018) que los resultados del impacto de este programa serán anunciados por las vías externas regulares (como el Reporte de Sostenibilidad) y las vías internas regulares (comités ampliados, intranet y *newsletters*).

4.1.3. Acciones de responsabilidad social empresarial: el reciclaje de uniformes en “Segundo Vuelo”

El último programa de responsabilidad social que cierra el *modus operandi* en lo que respecta al alineamiento de objetivos desde casa matriz sería el programa “Segundo Vuelo”. Este es un programa en donde se decidió atacar la problemática medioambiental a través del reciclaje de uniformes de tripulantes de cabina y personal de oficinas de ventas. Esta idea surgió debido a que en el año 2016 LATAM Airlines Perú oficializó el cambio de su marca de LAN Perú a LATAM Airlines Perú, de forma que hubo un cambio de uniformes progresivo. Es aquí donde la subgerencia de Asuntos Corporativos local decidió proponer un programa de reciclaje de uniformes antiguos – en buen estado – para que sean trabajados por artesanas de SISAN, quienes son impulsadas por KANI, quienes tratan de poner en valor el trabajo de las artesanas a través de la venta de sus productos.

El programa Segundo Vuelo ha tenido un impacto positivo en el ambiente, donde se han reciclado 1.3 toneladas de “basura textil” (LATAM Airlines Perú: 2018). De esta manera,

de acuerdo a Rosario Tejada – en declaraciones a El Comercio – la empresa tuvo la intención de alinearse con los objetivos número 1, 8, 10, 13 y 17 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (El Comercio: 2019).

A su vez, estas piezas de artesanía hechas con material textil reciclado son colocadas en el catálogo LATAM Pass, el cual es una tienda virtual en donde los clientes LATAM pueden canjear sus millas acumuladas en viajes por diversos productos, y son vendidas también en el Museo Pachacamac. Como dato, se tiene que las artesanas han obtenido un incremento del 72% en la venta de sus productos desde la implementación del programa. Esto supone una puesta en valor importante, no sólo por los ingresos que reciben las artesanas, sino también porque, al ser colocados en el catálogo, estos productos se hacen conocidos y obtienen mayor exposición pública.

Aquí se puede evidenciar que la empresa impulsa este proyecto de responsabilidad social empresarial en base a dos ejes: el reciclaje de uniformes y el canal de venta de LATAM Pass. Si bien estos dos ejes se encuentran relacionados a la empresa, no podrían ser considerados como íntimamente relacionados con el *core business*. Esto, debido a que el canal de venta LATAM Pass no es necesariamente intrínseco a la aviación comercial, sino que nace como un programa de fidelización al cliente, el mismo que podría considerarse como un programa comercial conexo. Asimismo, podría decirse que el reciclaje de uniformes está relacionado al ámbito de la aviación comercial en tanto toda la tripulación está obligada a llevar un uniforme. Sin embargo, no se considera que tenga la misma equivalencia que el traslado de pasajeros en casos de ayuda humanitaria, como se ha desarrollado anteriormente, en términos de *core business*.

En lo que respecta al ámbito comunicacional, los resultados de este programa han sido difundidos sobre todo en medios digitales, mediante un video que se colocó en redes sociales⁷. Asimismo, lo interesante de este caso es que el hecho de colocar los artículos en el catálogo de ventas representa en sí un acto propio de comunicación, dado que se está generando exposición pública a un artículo que representa el resultado de la aplicación de acciones de responsabilidad social empresarial. Además, los productos poseen una breve descripción donde se incluye que provienen de material reciclado y que son el resultado del programa “Segundo Vuelo”.

4.1.4. Acciones de responsabilidad social empresarial: voluntariado corporativo

Los voluntariados corporativos son actividades de responsabilidad social empresarial en donde los colaboradores que no son de la subgerencia de Asuntos Corporativos tienen la oportunidad de participar. Esto, de acuerdo a Beuzeville (2018) es algo que genera un gran impacto en el colaborador, dado que este tiene la oportunidad de conocer las realidades con las que el equipo de Asuntos Corporativos tiene que lidiar normalmente. Asimismo, el hecho de participar de la actividad es un fuerte catalizador de lo que se denomina como *engagement* en lo que respecta a clima laboral y recursos humanos (Korn Ferry: 2009).

Durante el último año se han realizado dos voluntariados corporativos, los cuales también están alineados hacia el marco de trabajo que representan los objetivos de desarrollo sostenible elegidos por la empresa. En este sentido, se ha llevado a cabo una campaña de salud dental – en alianza con Pacífico Seguros -, en la cual se hizo una visita al albergue “Sagrada Familia”, ubicado en Ventanilla. En esta visita, los voluntarios acompañaron a

⁷ Video colocado en Redes Sociales: <https://www.youtube.com/watch?v=9WS0siZRIDw>

los casi 800 niños del albergue a hacerse revisiones dentales y curaciones en estaciones que fueron instaladas en el mismo albergue. En este sentido, se puede apreciar que este voluntariado se encuentra en total alineamiento con el objetivo de “Salud y bienestar” de la ONU.

Por otro lado, el segundo voluntariado realizado fue la plantación de árboles de Tara. En este sentido, en el marco de la visita del Papa Francisco al Perú, la empresa le otorgó un regalo, el cual era una promesa de plantación de 1000 árboles de Tara en Pachacútec. En octubre de este año se cumplió la promesa y se organizó un voluntariado, donde más de 50 voluntarios fueron hasta Pachacútec a hacer las plantaciones de árbol. Como se puede observar, este voluntariado se encuentra alineado con el objetivo número trece de la ONU, llamado Acción por el clima.

La comunicación interna de estas actividades, de acuerdo a Beuzeville (2018), se realiza a través de los newsletters y boletines internos, mientras que la comunicación externa se encuentra en el Reporte de Sostenibilidad, dentro del apartado que significa horas de voluntariado donadas. A este aspecto se le denomina “horas de voluntariado donadas” debido a que estas actividades son realizadas durante horario laboral, de forma que se entiende que la empresa “dona” una cantidad de horas de trabajo por cada colaborador que participa.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS

Para analizar si las acciones de Responsabilidad Social Empresarial contribuyen en la construcción de reputación corporativa positiva en LATAM Airlines Perú, será fundamental tomar en cuenta cómo estas iniciativas de la empresa conversan con los conceptos estipulados a lo largo del marco teórico; para, luego, poder determinar si es que efectivamente, en el caso de la aerolínea, sus iniciativas de responsabilidad social empresarial tienen un efecto positivo en su reputación corporativa.

Como se puede apreciar de la descripción de las acciones de responsabilidad social de la empresa, se tiene que, en primer lugar, el flujo de las mismas sigue la siguiente lógica: las directrices y el alineamiento con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU son indicados por la casa matriz, ubicada en Chile, de forma que las acciones no sólo estén en concordancia con la ONU, sino que comulguen con el *core business* de la empresa.

En segundo lugar, cada sede (en este caso, Perú) recibe esta dirección y la aterriza hacia acciones concretas que se adapten a la realidad de su país. Luego que se eligen las acciones, se hace un acercamiento en términos de comunicación con los actores involucrados, lo que se puede traducir en reuniones, mesas de trabajo, planificación, entre otros.

En cuarto lugar, se ejecutan las acciones de responsabilidad social a través del equipo de Asuntos Corporativos de LATAM Airlines Perú; luego, estas acciones son evaluadas mediante una serie de indicadores propios para cada tipo de acción. En quinto lugar, los resultados y las experiencias son compartidas con el público externo a través de los canales elegidos, los cuales suelen ser canales digitales y el Reporte de Sostenibilidad, con la

salvedad que, si se trata de una acción con un impacto mucho más significativo, la empresa convoca a prensa. Asimismo, es importante aquí hacer hincapié en que los resultados de las actividades también encuentran una forma de comunicación externa cuando son presentados como evidencias para postulaciones a diversos distintivos de RSE. Esto, porque las organizaciones que realizan estas condecoraciones representan a determinadas partes del sector civil, en este caso, al gremio empresarial. Entonces, cuando la empresa postula y coloca los resultados de sus actividades de RSE, se puede concluir que también se encuentra comunicando al público.

Por otro lado, estos resultados son compartidos con el público interno a través de espacios de comunicación institucional como los boletines internos, intranet y los comités ampliados.

5.1. Análisis del impacto comunicacional: públicos externos

5.1.1. Organizaciones de la sociedad civil

Ahora, el impacto que tienen las acciones de responsabilidad social empresarial en la reputación de la empresa, en este caso, es medido a través de los reconocimientos que recibe la misma de parte de la sociedad civil. Esta última, para la empresa, se ve representada por el gremio empresarial, cuyos reconocimientos se otorgan a través de distintivos de RSE. En este aspecto, se puede identificar tres reconocimientos fundamentales para la compañía: el distintivo Empresa Socialmente Responsable, otorgado por la organización Perú 2021, quienes se encargan de reconocer los esfuerzos en responsabilidad social empresarial a nivel local en empresas de la magnitud de Scotiabank, Tasa, LATAM Airlines, Banco de Crédito del Perú, entre otras. Este premio es otorgado una vez al año y LATAM Airlines lo ha obtenido durante seis años seguidos.

Por otro lado, se tiene el distintivo Merco RSE, el cual es organizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC). En este ranking figuran empresas como Backus, Banco de Crédito del Perú, Ransa, Interbank; así como también universidades, como la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad del Pacífico. LATAM Airlines ha aparecido en este ranking de forma seguida durante los últimos años, por lo que ya es una costumbre que la empresa se encuentre siempre entre las que poseen mejor reputación en el medio local.

En tercer lugar, se tiene el índice Dow Jones de Sostenibilidad. Este es elaborado por la empresa RobecoSAM y realiza un análisis de más de 600 variables, alineadas bajo los siguientes paraguas: factores ambientales, factores sociales y gobernanza corporativa (National Geographic: 2018). Este índice reconoce a las empresas que se encuentran más comprometidas con la sostenibilidad en todo el mundo, siendo LATAM Airlines Perú una empresa que ocupa dicho lugar desde hace cuatro años (Reporte de Sostenibilidad: 2018), lo que, en teoría, podría otorgar a la empresa una posición privilegiada en términos de reputación.

Hasta este punto, se tiene que la empresa ha obtenido diversos reconocimientos por sus actividades en Responsabilidad Social Empresarial; sin embargo, afirmar que este solo hecho ya constituiría una reputación corporativa positiva sería inexacto, dado que aún faltaría agregar si es que el público le otorga algún tipo de valor a este tipo de acciones, que finalmente impacte en la relación comercial entre la organización y el consumidor. Sobre este punto, resulta pertinente recoger lo mencionado por Chiara Casanova profesional de las

Relaciones Públicas que se especializa en ver reputación corporativa a través de la responsabilidad social empresarial.

Casanova (2019) relata que, en su experiencia, efectivamente las empresas buscan darle un enfoque noticioso a la obtención de distintivos de responsabilidad social empresarial, con el fin que estos sean llevados al público a través de la prensa y, a la larga, generar un impacto positivo en la reputación. Sin embargo, la reputación es una materia más compleja sobre la cual no necesariamente existe una relación de causalidad directa entre obtener un reconocimiento de alguna organización de la sociedad civil a que el público genere una percepción positiva sobre tu marca. Sobre ello, Casanova (2019) comenta:

“Una manera de evaluar (la reputación corporativa) son los rankings (por ejemplo, Merco RSE) que toman en cuenta la opinión de distintos *stakeholders* para medir la reputación corporativa. Pero esto debe ir de la mano con una estrategia integral”.
Casanova, 2019.

Además, como se pudo apreciar en las entrevistas a los integrantes del área de Asuntos Corporativos de LATAM Airlines, no se evidencia una estrategia integral de comunicación sobre la ejecución misma de proyectos de responsabilidad social empresarial en general. Lo que sí cabría mencionar, es que, de acuerdo a Tejada (2018), las obtenciones de distintivos o reconocimientos si son comunicadas a medios a través de una estrategia de prensa.

En este punto, se puede apreciar el inicio de una disrupción en aquello que se está comunicando. En otras palabras, la compañía destina mayores esfuerzos en comunicar la

obtención de reconocimientos sobre acciones de responsabilidad social empresarial antes que en comunicar la ejecución misma de estas acciones. Por ello, cabría plantear si el camino más adecuado para construir una reputación corporativa positiva reside en colocar la mayoría de esfuerzos en comunicar los logros obtenidos por hacer responsabilidad social o en comunicar la aplicación misma de responsabilidad social. Sobre esta inquietud, es fundamental mencionar nuevamente a Yoon, Gurhan-Canli & Schwarz (2006), quienes mencionaron que cuando el público percibe que la empresa que aplica responsabilidad social empresarial está obteniendo algún beneficio como consecuencia de la ejecución de estas acciones, este tiene más probabilidades de construir una percepción negativa acerca de la organización.

En suma, se tiene que las acciones de responsabilidad social de la empresa tienen un flujo de comunicación externa bastante marcado, de donde se pueden rescatar dos grandes marcos de comunicación: el primero reside en cómo la empresa comunica estas acciones de responsabilidad social a los grupos encargados de otorgar las calificaciones, rankings o distintivos. Esta comunicación reside en las postulaciones, de acuerdo a Tejada (2018), donde se tienen que colocar cuales han sido las acciones de RSE y sus respectivas evidencias de impacto. En este sentido, esta parte es considerada como un acto de comunicación hacia la sociedad civil representada por el gremio empresarial, en términos más estrictos.

Asimismo, el segundo marco de comunicación reside en la comunicación masiva, la que se encuentra en la difusión a través de prensa, en caso de haber obtenido reconocimientos que sean considerados importantes. La medición de impacto en prensa se realiza a través de la agencia de relaciones públicas con la que trabaja la compañía y el retorno sobre la inversión es calculado en base a cuanto invirtió el cliente (en este caso, LATAM Airlines) versus la

valorización final del alcance o lectoría. Cabe resaltar, que esta medición se hace sobre la lectoría promedio que tienen los medios de comunicación que difundieron la noticia, mas, sobre este aspecto, no se aplica alguna metodología para medir el sentir del público con respecto a los hechos publicados.

Entonces, se puede afirmar que las acciones de responsabilidad social empresarial representan una contribución a la construcción de una reputación corporativa positiva, en tanto que la comunicación que se hace sobre estas – sobre todo a nivel de postulaciones a reconocimientos especializados – tienen como resultado el haber colocado a LATAM Airlines Perú entre las empresas más reconocidas en términos de sostenibilidad. Estas organizaciones que otorgan los reconocimientos son una referencia para el gremio empresarial, en donde LATAM tiene un espacio como una empresa de alta reputación en lo que corresponde a responsabilidad social empresarial.

5.1.2. Público consumidor

Se ha referido a través de las entrevistas realizadas a Rosario Tejada, subgerente de Asuntos Corporativos de LATAM Airlines Perú y a Katia Beuzeville, Analista de Asuntos Corporativos de LATAM Airlines Perú que los canales de comunicación utilizados en términos de proyectos de responsabilidad social empresarial de la empresa son redes sociales y algunos medios de comunicación masiva. En este sentido, resulta importante poder hacer un respectivo análisis sobre si el público que consume dichos medios de comunicación tiene algún nivel de consciencia o conocimiento sobre las actividades de responsabilidad social que la empresa comunica.

En este sentido, es válido mencionar nuevamente que dentro de los *stakeholders* de una empresa se encontrarán, finalmente, los consumidores. Esto, debido a que son ellos quienes decidirán si consumir o no un determinado bien o servicio. Asimismo, se tiene que, al ser LATAM Airlines Perú una empresa de aviación comercial, su público consumidor es de una amplia magnitud. En este sentido, se decidió aplicar una encuesta con una muestra de 79 personas cuyas edades varían entre los 18 y más de 60 años, de forma que se pueda obtener información respecto a si el consumidor considera que la reputación de la empresa es un factor determinante a la hora de consumir sus servicios, si creen que la responsabilidad social empresarial es un factor a considerar para la construcción de la reputación de la misma y si conocen alguna iniciativa de responsabilidad social que haya emprendido la compañía.

En este sentido, los encuestados indicaron que el factor más importante que contribuye a la construcción de la reputación en una aerolínea es la calidad del servicio, con resultados del 94% dejando a la responsabilidad social empresarial con 1% (ver Tabla 1).

¿Cuál consideras que es el factor más importante en la reputación de una aerolínea?

79 de 79 personas han respondido



Tabla 1

Por otro lado, la reputación en sí no es una variable determinante a momento de realizar la compra de un boleto aéreo, sino que esta es el precio, donde el 68.4% la indicó como la principal; siendo la reputación la segunda con un 11.8% (ver Tabla 2).

¿Cuál es la variable más importante que determinó tu compra?

79 de 79 personas han respondido



Tabla 2

Entre otras cifras, se tiene que el 86.6% del público encuestado señaló desconocer o no recordar iniciativas de responsabilidad social empresarial ejecutadas por la organización.

Entonces, se tiene que, de acuerdo a las encuestas realizadas, que al público en general no parece importarle mucho las iniciativas de responsabilidad social empresarial, al menos en lo que corresponde a una compañía de aviación comercial. El caso de LATAM Airlines Perú es complejo y bastante intrigante, puesto que comercialmente la empresa se coloca como líder del mercado peruano, con un *market share* del 65%, de acuerdo al último Reporte de Sostenibilidad (2018). Asimismo, si se toma en cuenta lo respondido por los encuestados, los mayores motivos por los que estos consumen los servicios de la organización radican en su

posición dominante en el mercado, puesto que las rutas que ofrecen no parecen tener mayores competidores, a la vez que sus precios parecen adaptarse a las posibilidades de gasto de sus consumidores. Se tiene entonces que, para este caso, al público solo le importa que la compañía ofrezca una buena calidad de servicio, a la vez que quienes no consideran que su servicio sea bueno igual lo consumen, al verse sumidos en una posición de dominio de mercado por parte de la aerolínea.

En lo que respecta a las publicaciones en la red social *Facebook*, realizadas por la compañía, se han identificado solo siete de estas se encuentran alineadas en su totalidad con las líneas programáticas comentadas por el equipo de Asuntos Corporativos durante las entrevistas. El resultado, en respuesta de usuarios de la red social, fue de 533 comentarios en total, con una existencia de 250 comentarios negativos, entre los que se resaltan, sobre todo, reclamos por la calidad del servicio, comentarios agresivos sobre la nacionalidad de la empresa y exigencias sobre el pago de impuestos que supuestamente la compañía debe al Estado peruano. Asimismo, cabe resaltar que tanto Tejada como Beuzeville indicaron que las acciones se comunicaban por redes sociales; sin embargo, solo se han podido identificar siete publicaciones en un lapso de un año, lo que resultaría insuficiente si es que el objetivo es comunicar para generar un vínculo emocional o percepción positiva, tomando en cuenta las respuestas negativas de los usuarios frente a las publicaciones de la aerolínea. Por otro lado, la reacción de los usuarios frente a publicaciones de contenido sobre responsabilidad social entrega mayores luces sobre el nivel de interés de estos hacia las mismas. En otras palabras, se podría decir que el público no se encuentra interesado en conocer los proyectos de responsabilidad social empresarial de LATAM Airlines, sino que prestan más interés en obtener un buen servicio. Este mismo se ha puesto en duda más de una vez, siendo sancionada

por Indecopi (Andina: 2019) y habiendo sido clasificada como una de las aerolíneas con más denuncias en el año 2017 (Diario Gestión: 2017), sumándose 970 reclamos de clientes.

Asimismo, existen ciertos estigmas que se han instalado en el imaginario social colectivo, como el hecho de que la aerolínea sea chilena o aquella supuesta deuda al Estado peruano (La República: 2017), los cuales son hechos que la población utiliza muy a menudo y contribuyen a desprestigiar la reputación de la empresa.

En suma, se tiene que las comunicaciones a públicos externos acerca de los proyectos de responsabilidad social emprendidos por la aerolínea no parecen haber calado lo suficiente entre la población como para constituir una reputación corporativa positiva. Esto porque sus canales son insuficientes como para pensar en una comunicación sólida e integral. El caso de LATAM Airlines Perú es complejo, dado que se encuentra en un rubro de negocio donde el mayor factor que determine la reputación de una aerolínea sería la calidad del servicio. En este sentido, el impacto no ha tenido el suficiente nivel de trascendencia porque existe un pasivo muy grande que arrastra la empresa: las quejas por su calidad en el servicio, las cuales opacan cualquier tipo de proyecto que se encuentre encaminado a construir una marca querida y respetada en torno al público.

5.1.3. Prensa escrita

La prensa escrita es un actor importante en el flujo comunicacional de la empresa, puesto que, como se indicó en las entrevistas, algunas de las acciones de responsabilidad social empresarial más relevantes son comunicadas a prensa, junto a sus resultados. Además,

también son comunicadas las ocasiones en las que la empresa logra algún distintivo o certificación importante en relación al tema, como se mencionó anteriormente.

Por estos motivos es pertinente verificar la relevancia de estos temas en el marco de prensa, en pos de que se evalúe si es que su cobertura es relevante para la construcción de reputación corporativa en LATAM Airlines Perú.

A ello, Álvaro Roncal, Jefe de Unidad de Negocios de Semana Económica comentó en la entrevista aplicada durante esta investigación que usualmente en la revista se suelen evitar contenidos relacionados a responsabilidad social empresarial. Esto, debido a que actualmente hay una tendencia que buscar colocar contenidos de responsabilidad social empresarial de parte de las compañías, pero que usualmente no tienen el impacto relevante o noticioso que se espera de alguna nota o publicación. Esta afirmación se puede complementar con lo que mencionó Gonzalo García Calderón, Relacionista Público, cuando indicó en una entrevista que es vital que – independientemente de cual sea el tema – aquello que se quiera posicionar en medios de comunicación debe tener un enfoque noticioso que sea relevante para el lector; de lo contrario, no le agrega valor a ninguna de las partes involucradas.

A su vez, lo que explica Roncal (2019) es que se debe tener mucho cuidado con la publicación de este tipo de notas, dado que en muchas ocasiones puede existir una malinterpretación del público lector, quien puede percibir que existen intereses ulteriores tanto de parte de la compañía como de parte del medio. En este sentido, preservar la objetividad es el objetivo principal del medio, dado que ese es un factor fundamental en la fidelidad de su lectoría. Asimismo, agrega que duda aún sobre si las publicaciones de este tipo de iniciativas generen

un sentimiento positivo hacia la empresa en el consumidor peruano. Si bien señala que la tendencia está virando a ello, la reputación corporativa aún depende de variables más importantes para el consumidor, como la calidad del producto o servicio.

A ello, se puede agregar lo que comentó Walter Noceda, Analista de Aerolíneas de Semana Económica, durante la entrevista realizada para la presente tesis, quien mencionó lo siguiente:

“LATAM Airlines Perú comunica básicamente todo aquello que tiene que ver con operaciones, como estadísticas de pasajeros y capacidad. Con respecto a la reputación, no creo que las notas que publiquemos impacten en su reputación per se. La reputación de LATAM parte bastante de la experiencia que tienen sus viajeros, la cual es muy difícil de cambiar. Si al fin y al cabo su servicio sigue mostrando deficiencias y no parece haber un esfuerzo continuo de mejorar (o al menos no se está comunicando)”. Noceda, 2019.

Lo señalado por Noceda (2019) es relevante en tanto que agrega más claridad aún sobre la idea que la reputación de la aerolínea ya se encuentra marcada por lo que los usuarios califican como un servicio deficiente. Por ello, no solo convertir la reputación de la compañía en un activo es una tarea difícil, sino que se sabe ahora que la calidad en el servicio es muy importante para el consumidor; por lo que este no valora los proyectos de responsabilidad social empresarial que la compañía emprende.

De otra forma, Casanova (2019) comentó que, desde el enfoque noticioso, los temas de responsabilidad social empresarial que más cobertura podrían tener son aquellos relacionados a género, diversidad y empoderamiento femenino. En este sentido, LATAM Airlines Perú no cuenta con una línea programática que contenga algún proyecto relacionado a dichos temas. Si bien el programa Segundo Vuelo contiene un componente de género importante, al ser trabajado únicamente con artesanas, el enfoque que se le ha dado se encuentra únicamente relacionado al del medio ambiente, sin ampliar el espectro a género. Por ello, podría decirse que la empresa ha desaprovechado la oportunidad de posicionar un tema relevante para la actualidad y que podría ser un aliciente importante en aras de construir una reputación corporativa positiva.

En suma, en el ámbito periodístico, se tiene que los temas de responsabilidad social empresarial no son necesariamente los más requeridos por los medios de comunicación, dado que el nivel de impacto de la noticia depende de la trascendencia actual de los temas abordados a través de estos proyectos, y este tipo de notas se tienden a evitar para no aparentar algún tipo de conflicto de interés. Además, los periodistas indican que el consumidor peruano se encuentra más enfocado en la calidad en el servicio para opinar sobre una buena reputación, por lo que cualquier iniciativa de responsabilidad social rebotada en prensa no tendría el nivel de impacto esperado.

En este sentido, no se considera que a nivel de medios de comunicación los resultados de reputación sean los más favorables, puesto que el único proyecto que podría contener un componente de género (Segundo Vuelo) no ha sido lo suficientemente explotado, salvo una publicación en Facebook por el día de la mujer (ver Anexo).

5.2. Análisis del flujo comunicacional: público interno

En lo que respecta al público interno – colaboradores de la empresa – se tiene que el impacto que tienen las acciones de responsabilidad social empresarial representan un catalizador importante de la dimensión de orgullo en lo que respecta al Clima Laboral (Fust & Walker: 2007). En este sentido, de acuerdo a los autores, “los colaboradores sienten mayor orgullo por las compañías que tienen consciencia de sostenibilidad”; esto, debido a que estos sienten que forman parte de un fin que tiene mayor trascendencia que la de generar ingresos económicos. Para ello, la comunicación es una herramienta fundamental, tanto como para publicar los resultados de las acciones de responsabilidad social empresarial como para invitarlos a ser parte de las mismas.

De esta forma, Ugaz (2018) indica que el fin de comunicar las acciones de responsabilidad social empresarial a nivel interno es que el colaborador se sienta identificado con el sentido de sostenibilidad que pregona la empresa. Como se indicó anteriormente, el flujo de comunicación interno es bastante sencillo; en ese sentido, Ugaz (2018) señala esta comunicación nace de forma reactiva ante una solicitud del equipo de Asuntos Corporativos, quienes envían el formato de la pieza comunicacional que quieren enviar para que esta sea incluida en los siguientes canales: *newsletter* (o boletín interno), intranet y *mailing*. Con respecto a lo mencionado acerca de los comités ampliados, son espacios que tienen como objetivo fundamental alinear los objetivos de la empresa con los colaboradores, en el sentido que en estos se comunican diversos resultados y se comunican noticias de relevancia para los colaboradores, donde se incluyen ciertos anuncios o cambios a realizarse en la empresa.

La comunicación de la RSE para el público interno es fundamental por dos motivos principales: el primero – del que se ha comentado anteriormente – reside en fomentar la percepción de orgullo del colaborador con la empresa para la que trabaja; en segundo lugar, porque esta comunicación potencia otra dimensión de Clima Laboral llamado alineamiento estratégico. Sobre este último es donde recae qué tan alineado se encuentra el colaborador con los objetivos de la compañía, no sólo en términos comerciales y operativos, sino también en términos de sostenibilidad. Como se comentó anteriormente, los colaboradores que logran entrar en sintonía con la labor de la empresa serán más propensos a sentirse más satisfechos con su lugar de trabajo.

Esto último es un catalizador fundamental de la cultura corporativa, en el sentido que la organización crea una cultura corporativa a través del desarrollo de la consciencia de sostenibilidad, la cual transmite a sus colaboradores a través de la comunicación interna y el marketing interno, generando mayores niveles de identificación y mayores niveles de compromiso de parte del colaborador para con la compañía.

Esto se puede evidenciar mediante lo mencionado por Rosario Tejada, subgerente de Asuntos Corporativos de Latam Airlines Perú:

“[...] puede haber diversas turbulencias internas, por 'x' motivos (financieros, económicos, etc.). Pero hay un hilo conductor, que es este tratar de que a todos nos vaya bien y que seamos solidarios y que esto se convierta en un valor. Nosotros lo pudimos ver cuando fue el tema de los desastres naturales, cómo la gente se comprometió con una causa tan importante. [...] Nuestra gente creía en nosotros, en

la ayuda que estábamos dando; aquello generó compromiso y comentarios de nuestra gente, sobre lo orgullosos que se sintieron sobre toda la ayuda y apoyo que se brindó como compañía”. (2018).

Entonces, se tiene que el interés de la empresa por generar valor en la comunidad y trascender el objetivo empresarial de generar utilidades es percibido por el colaborador con orgullo, lo que genera mayor compromiso, como una muestra fundamental de una reputación corporativa saludable en términos internos (hacia el colaborador).

Ergo, las acciones de responsabilidad social empresarial, debidamente comunicadas y que cuenten con un enfoque que invite al colaborador a ser parte de las mismas, como parte de la cultura corporativa, tienen un impacto positivo en la reputación de la empresa, convirtiendo a la comunicación en el elemento fundamental para generar una consciencia colectiva dentro de la organización.

Entonces, retomando lo desarrollado durante este análisis, bajo, en primer lugar, un enfoque de comunicación externa y luego un enfoque de comunicación interna, se puede evidenciar, frente a la información presentada a través de las entrevistas, que la ejecución de acciones de RSE han aportado y se encuentran aportando constantemente a la construcción de una reputación corporativa positiva. Esta misma se construye no sólo a nivel de sociedad civil organizada (representada por diversos gremios empresariales y grupos calificadoros), sino también a nivel de colaboradores, donde se genera un vínculo entre el colaborador y la organización.

Así, los públicos externos premian a la empresa a través de reconocimientos por considerar que tienen un nivel de compromiso que trasciende el objetivo de monetizar y se orienta al bien común. Por este mismo motivo es que los colaboradores de la empresa logran identificarse con esta y su compromiso con la sociedad, lo que se pudo evidenciar, como un ejemplo concreto, durante la época de los desastres naturales del norte debido al fenómeno El Niño el 2017.

5.3. Análisis de hallazgos: RSE en LATAM Airlines Perú

La responsabilidad social empresarial se aplica en la empresa a través de un marco general brindado por casa matriz, la cual se encuentra ubicada en Chile. De acuerdo a los funcionarios de LATAM Airlines Perú entrevistados para la presente investigación, este marco es derivado a cada sucursal nacional y cada una de estas se encarga de aplicar los proyectos que se encuentren más acordes a la realidad de cada país. Asimismo, el marco general se encuentra basado en los planteamientos de la ONU en lo que respecta a Objetivos de Desarrollo Sostenible, convirtiéndose en una referencia para la compañía, eligiendo aquellos objetivos que se encuentren más alineados con su *core business* y diseñando los proyectos que se consideren más adecuados.

5.4. Análisis de hallazgos: Las acciones de RSE y su rol en los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU

Como se mencionó anteriormente, la semilla que germina los objetivos de la RSE en la empresa, su metodología y su aplicación nace de un alineamiento estratégico de LATAM Airlines a nivel corporativo con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU. Estos objetivos generan un marco que es utilizado por la empresa para desarrollar sus planes y

objetivos concretos. En el caso particular, estos son: alianza para lograr los objetivos, acción por el clima y salud y bienestar; los mismos que buscan ser alineados al *core business* de la empresa mediante un enfoque turístico. Por ello, se puede afirmar que las acciones de RSE de esta empresa son estructuradas en concordancia con los objetivos planteados por la ONU.

5.5. Análisis de hallazgos: Las acciones de RSE y su relación con el *core business*.

La relación entre las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de Latam Airlines Perú y su *core business* se encuentra en el enfoque turístico. El mismo que responde a tres sub-enfoques: la utilización del transporte aéreo como herramienta para generar impacto social positivo, a través de sus programas de ayuda humanitaria y transporte de carga humanitaria, donde se emiten boletos para personas que necesitan hacerse intervenciones médicas en instituciones tanto del extranjero como en Lima; en segundo lugar, la cultura como oportunidad para poner en valor el trabajo de las artesanas de SISAN, a través del reciclaje de uniformes (aspecto medio ambiental) para ser convertidos en artesanías, las mismas que son puestas a la venta en el catálogo de compras LATAM Pass, generándoles un beneficio directo a las artesanas; y finalmente, la gastronomía, a través de una alianza con la Fundación Pachacútec, donde LATAM financia becas de estudio en gastronomía para niños en el interior del país y genera un compromiso de trabajo en el colegio donde el acreedor de la beca ha estudiado, en el cual se busca combatir la anemia a través de campañas de concientización y educación.

Sin embargo, se tiene que estos ejes sobre los que son basados los proyectos no son necesariamente intrínsecamente alineados con el *core business* de la compañía. En este sentido, podría decirse que el único programa totalmente alineado con el mismo sería el

traslado en casos de ayuda humanitaria. Esto, debido a que, si bien el reciclaje y la difusión de la gastronomía han generado proyectos de gran envergadura, podrían ser considerados como parte de actividades conexas al negocio, no provenientes del núcleo mismo del transporte comercial de pasajeros.

En este aspecto, se podría estar colindando con lo que mencionaron Yoon, Gurhan-Canli & Schwarz (2006), en el sentido que los proyectos de responsabilidad social empresarial ejecutados por una compañía pierden confianza de parte de la población si es que estos no se encuentran intrínsecamente relacionados con *el core business* de la misma.

5.6. Análisis de hallazgos: El mapeo de *stakeholders*.

El mapeo de *stakeholders* que realiza la compañía está basado en dos ejes fundamentales, de los que luego se desprenden la selección de los demás: qué población puede ser el eje central del proyecto y con qué organizaciones se puede aliar para llevarlo a cabo.

En este sentido, lo que hace la compañía es que luego de haber identificado esos dos agentes de interés empieza a desagregar qué otras poblaciones podrían ser parte de proyecto, De esta manera, la compañía tiene bien identificado el perfil del acreedor de boletos por ayuda humanitaria, pero pueden ocurrir ciertos contratiempos a lo largo de cada caso que implican que la empresa coordine con otros públicos; por ejemplo, con el llenado del documento MEDIF (el cual es el formulario estándar de información médica para el viaje aéreo) que cada paciente debe poseer para viajar, que involucra la participación de médicos en su llenado. Por otro lado, para el caso de cocineros que vuelan, el proyecto fue enfocado y

concebido a través de un solo público: el acreedor; siendo las coordinaciones con demás entidades estatales una actividad ex post.

Como aspecto negativo se puede afirmar que existe aún una cierta deficiencia en el momento del mapeo de actores, dado que su identificación no es dada desde la planificación del proyecto, sino que se ejecuta sobre la marcha del mismo.

5.7. Análisis de hallazgos: RSE y reputación

Por otro lado, se tiene que la responsabilidad social empresarial no es considerada por el público como un eje central para la construcción de reputación corporativa positiva. En este sentido, al consumidor de boletos aéreos el componente más importante para ello es la calidad en el servicio. Asimismo, el caso de LATAM Airlines Perú tiene una gran complejidad, puesto que obtiene una mayoría de comentarios negativos en redes sociales, refiriéndose a su deficiente calidad de servicio; sin embargo, los consumidores tienden a seguir consumiendo sus servicios puesto que la organización posee una enorme participación de mercado y la oferta de rutas que realiza es superior en cantidad a las de sus competidores.

Asimismo, existen ciertos estigmas hacia la compañía, los cuales se han instalado en el imaginario social colectivo, aportando a la generación de mella en su reputación. En estos estigmas se pueden identificar determinada aversión hacia la compañía por su procedencia chilena y los reclamos de la población en torno a una supuesta deuda con el fisco peruano.

En este sentido, si bien la aerolínea es una compañía con una presencia importante en términos económicos, no se podría decir que su reputación es un factor importante para ello.

Asimismo, tampoco podría decirse que la responsabilidad social empresarial sea algo que llame la atención del público consumidor, ni que lo consideren relevante para el rubro del negocio en donde LATAM Airlines Perú se desempeña.

5.8. Análisis de hallazgos: La comunicación de las acciones de RSE a públicos externos

LATAM Airlines Perú comunica sus acciones de responsabilidad social empresarial de forma externa a través de dos ejes básicos: difusión mediante canales de prensa y redes sociales. Con respecto al primer punto, la empresa comunica generando notas de prensa sobre los aspectos más relevantes de su actividad en RSE; esto, debido a que la organización comprende la importancia que poseen los medios tradicionales sobre la vida del público en general. En este sentido, el tipo de notas que se comunican están directamente relacionadas con las certificaciones que han obtenido y la ejecución de proyectos que tengan determinada relevancia. Sin embargo, no se considera que la publicación de este tipo de notas determine un aporte significativo a la construcción de reputación corporativa positiva, dado que el público consumidor no considera la responsabilidad social empresarial como un factor relevante para la reputación de las compañías aéreas. Además, se tiene también que la comunicación sobre la obtención de determinadas certificaciones (relacionadas a responsabilidad social empresarial) puede generar determinada desconfianza sobre la población, dado que esta percibe que existe un motivo ulterior por el cual la compañía ejecuta este tipo de proyectos.

En lo que refiere a publicaciones en redes sociales, se ha identificado que existe una gran cantidad de comentarios negativos de parte de los usuarios de Facebook. En este sentido, de

las publicaciones sobre responsabilidad social empresarial que se realizaron en la mencionada red social, se puede inferir que a la gran mayoría del público no le generaba mayor interés los proyectos que se estaban comunicando, siendo las quejas por calidad en el servicio el mayor tema tocado en los comentarios.

En suma, se tiene que los públicos externos no se encuentran lo suficientemente interesados en actividades de responsabilidad social empresarial ejecutadas por compañías aéreas como para otorgarles algún tipo de valor en términos de reputación. Asimismo, la calidad en el servicio de la compañía es un tema que tiende a acaparar a la opinión pública, con continuas quejas acerca del mismo, y deviniendo en una mella a su reputación.

5.9. Análisis de hallazgos: La comunicación de las acciones de RSE a públicos internos

Para el ámbito interno, la empresa comunica las acciones de RSE a través de los *newsletters* internos, paneles colocados en cada piso de la compañía, el portal de intranet interno y estas son también mencionadas durante eventos internos, como el Comité Ampliado. Este evento es un espacio que se da aproximadamente dos veces al año, el cual sirve como una forma de transparentar resultados y como herramienta de comunicación. Es en estos comités donde se comparten los resultados de las acciones de responsabilidad social empresarial, dado que se consideran que éstas tienen el mismo nivel de generación de orgullo que resultados comerciales, financieros, etc.

Por ello, que la empresa busca mantener constantemente comunicada a su población de colaboradores, a través de un mensaje veloz que puedan identificar a quienes se desempeñan en la compañía, generándoles un mayor sentimiento de identificación con la organización.

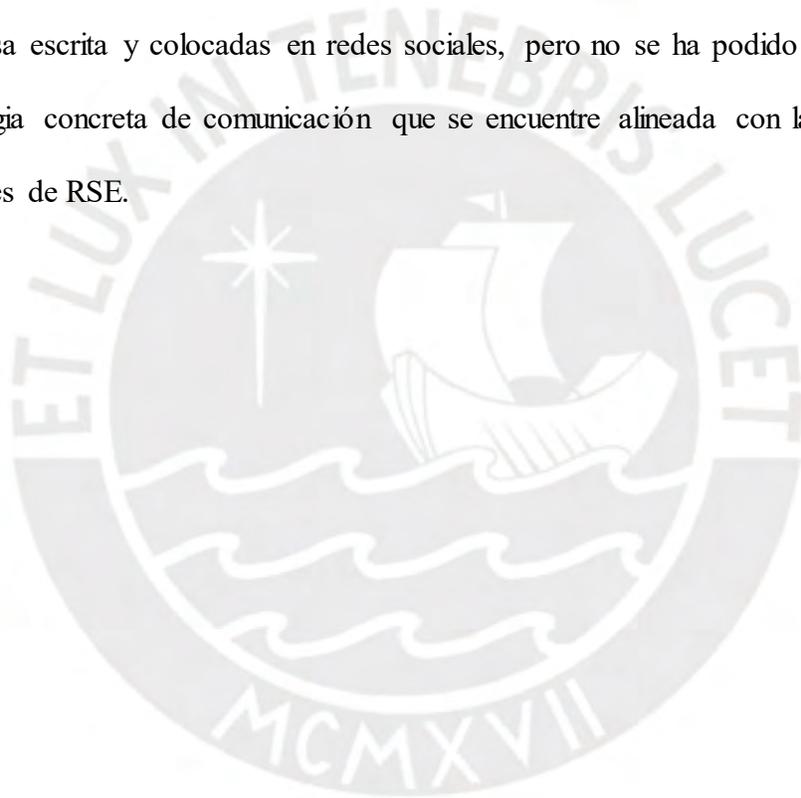


CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesis se ha buscado describir cómo las acciones de responsabilidad social empresarial contribuyen un aporte significativo a la construcción de reputación corporativa positiva en el caso de LATAM Airlines Perú, además de relatar cómo el concepto de RSE es manejado por la compañía y cómo esta utiliza los canales de comunicación que tiene a disposición para que estas acciones sean tomadas en cuenta por sus *stakeholders*. En vista de ello, se han encontrado las siguientes conclusiones:

1. Las acciones de responsabilidad social empresarial que la empresa LATAM Airlines Perú aplica no necesariamente contribuyen en la construcción de una reputación corporativa positiva.
2. Estas acciones ejecutadas por la empresa se encuentran alineadas bajo dos aspectos clave: el *core business* de la empresa y los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU. En este sentido, las acciones de RSE que se encargan desde la empresa matriz se enmarcan dentro de la actividad comercial de la empresa, la cual es transporte y turismo. Por otro lado, los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU sobre los que se desarrollan estas actividades son alianza para lograr los objetivos, acción por el clima y salud y bienestar.
3. La percepción de parte de los diversos *stakeholders* que posee la empresa es variada. En tanto que los gremios empresariales reconocen el compromiso de LATAM Airlines Perú con el desarrollo sostenible, brindándoles reconocimientos. Sin embargo, el público consumidor no valora de la misma forma estas acciones, colocando a la calidad del servicio como un factor determinante al momento de construir una reputación corporativa positiva.

4. En esta línea, se identificó que el público consumidor local ha construido prejuicios hacia la compañía basándose en las negativas experiencias de servicio recibidas, las mismas que se pueden ver reflejadas en los informes de Indecopi mencionados. Además, otro prejuicio que ha calado en buena parte de la población encuestada es una supuesta deuda de la compañía al Estado peruano, por conceptos tributarios.
5. La comunicación que la empresa realiza sobre estas acciones no se encuentra bajo una línea programática. En este sentido, existen diversas iniciativas que son enviadas a prensa escrita y colocadas en redes sociales, pero no se ha podido encontrar una estrategia concreta de comunicación que se encuentre alineada con la ejecución de acciones de RSE.



BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (2002). *Building Strong Brands*. California: Macmillan.
- Aburto, J. (2006). *Entrevista a Henri Le Bienvenu*. Canalé: comunicación + desarrollo, 01, 18-22.
- Alvarado, A. & Bigné, E. & Currás, R. (2011). *Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad*. Estudios Gerenciales, 27, 115-137.
- Andina. (2019). *Indecopi inició procedimientos sancionadores a seis aerolíneas*. Junio 12, 2019, de Andina. Sitio web: <https://andina.pe/agencia/noticia-indecopi-inicio-procedimientos-administrativos-a-seis-aerolineas-755236.aspx>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Cristina Seco.
- Apolo, D. & Báez, V. & Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). *Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica*. Revista Latina de Comunicación Social, 72, 521 - 539.
- Avianca. (2018). *Informe Anual 2018*. Recuperado de: https://www.avianca.com/content/dam/avianca_new/pdf/avianca-ciudadana/informe-anual-es.pdf
- Barbachán, M. (s.f.). *La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú: Desafíos y Oportunidades*. InnovaG, 1, 56 - 61.
- Barnett, M. & Jermier, J. & Lafferty, B. (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. Corporate Reputation Review, 9, 26 – 38.

- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de Investigación*. Guatemala: Editorial Shalom.
- Botero, N. (2012). *La teoría de la comunicación, las relaciones públicas y la investigación: una relación simbiótica*. Revista Anagrama, 10, 132 - 142.
- Bowen, D. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa.
- Brooks, R. (2018). *Why HR is the Key to Corporate Social Responsibility?* Peakon Blog. Recuperado de: <https://peakon.com/blog/workplace-culture/why-hr-is-the-key-to-csr/>
- Bybee, R. (1991). *Planet Earth in crisis: How should science educators respond?* The American Biology Teacher, 3, 146 - 153.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación de Relaciones Públicas.
- Castro, N. (2018). *La Transformación Cultural del grupo LATAM Airlines*. Nadia Castro Blog. Recuperado de: <https://nadiacastrodelgado.com/2018/04/25/la-transformacion-cultural-del-grupo-latam-airlines/>
- De Medeiros, A. (2010). *Endomarketing de A a la Z: Cómo alinear los pensamientos de las personas a la estrategia de la empresa*. Sao Paulo: Saraveia.
- Del Santo, O. & Alvarez, D. (2012). *Marketing de Atracción 2.0: “Cómo conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto”*. España, Puro Marketing.
- Diario Gestión. (2018). *Redes sociales: ¿cuáles son las cinco más usadas por los adultos?* Julio 22, 2019, de Diario Gestión. Sitio web: <https://gestion.pe/tendencias/redes-sociales-son-cinco-usadas-adultos-231502-noticia/?ref=gesr>

- Diario Gestión. (2017). *¿Cuáles son las aerolíneas con mayores denuncias ante el Indecopi durante el 2017?* Diciembre 20, 2017, de Diario Gestión. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/son-aerolineas-mayores-denuncias-indecopi-2017-223155-noticia/>
- Diario Gestión. (2014). *Reputación empresarial: "Cuesta construirla, pero es un recurso menos volátil que la imagen corporativa"*. Abril 15, 2018, de Diario Gestión. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/reputacion-empresarial-cuesta-construirla-recurso-volatil-imagen-corporativa-75042>
- Diario El Comercio. (2018). *Empresas ingresan a la era compliance*. Junio 05, 2018, de Diario El Comercio. Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/empresas-ingresan-compliance-noticia-508737>
- Diario La República. (2018). *LATAM Airlines Perú presentó a los ganadores del programa "Cocineros que Vuelan" de Jaén*. Noviembre 24, 2018, de Diario La República. Sitio web: <https://larepublica.pe/empresa/1259368-latam-airlines-peru-presento-ganadores-programa-cocineros-vuelan-jaen>
- Diario La República. (2017). *LATAM Perú dejó de pagar US\$ 1,341 millones por exoneraciones tributarias*. Octubre 24, 2017, de Diario la República. Sitio web: <https://larepublica.pe/politica/1136111-latam-peru-dejo-de-pagar-us-1341-mlns-por-exoneraciones-tributarias/>
- Diario La República. (2016). *Odebrecht tenía una oficina para gestionar los sobornos en el Perú y en otros países*. Diciembre 3, 2017, de Diario La República. Sitio web: <https://larepublica.pe/politica/1001967-odebrecht-tenia-una-oficina-para-gestionar-los-sobornos-en-el-peru-y-en-otros-paises>
- Dijkmans, C. & Kerkhof, P. & Beukeboom, C. (2015). *A stage to engage: Social media use and corporate reputation*. *Tourism Management*, 47, 58 – 67.

- Domínguez, J. & Ramírez, A. & García, A. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. Revista Nacional de Administración, 4, 59 - 70.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). *Beyond The Business Case for Corporate Sustainability*. Business Strategy and the Environment, 11, 130 – 141.
- Erragcha, N. & Romdhane, R. (2014). *New Faces of Marketing In the Era of the Web: From Marketing 1.0 to Marketing 3.0*. Journal of Research in Marketing, 13, 137 – 142.
- Fernández Núñez, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* (Monografía). Universitat de Barcelona.
- Fundación BBVA. (2013). *Actividad principal o negocio principal, mejor que core business*. Julio 1, 2017, de Fundación BBVA. Sitio web: <https://www.fundeu.es/recomendacion/actividad-principal-o-negocio-principal-mejor-que-core-business-2/>
- Fust, S. & Walker, L. (2007). *Corporate Sustainability Initiatives: The Next TQM?*. USA: Korn Ferry International.
- García Guardia, M.L. & Llorente Barroso, C. (2009). *La Responsabilidad Social Corporativa: Una Estrategia Para Conseguir Imagen y Reputación*. Ícono, 13, 95 - 124.
- García López, M.J. (2015). *La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line*. Revista de Contabilidad y Dirección, 20, 65 - 77.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). *Corporate Reputation: seeking a definition*. Corporate Communications: An Internal Journal, 6, 24 – 30.

- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, M.D.P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Jansen, H. (2012). *La Lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social*. *Paradigmas*, 5, 39 – 72.
- Korn Ferry International. (2009). *FYI: For your talent engagement*. California: Lominger International.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- LATAM Airlines. (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Recuperado de: https://www.latam.com/content/dam/LATAM/LAN/Footer/Sostenibilidad/Reportes%20de%20Sostenibilidad/Reporte_Sostenibilidad_2017_ES.pdf
- National Geographic. (2018). *¿Qué es el índice de sostenibilidad Dow Jones?* Noviembre 24, 2018, de National Geographic Sitio web: https://www.nationalgeographic.com/es/naturaleza/actualidad/que-es-indice-sostenibilidad-dow-jones_13223
- Orjuela, S. (2011). *La Comunicación en la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. *Correspondencias & Análisis*, 1, 137-156.
- Orozco Toro, J.A. & Ferré-Pavia, C. (2017). *La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisió de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa*. *Palabra Clave*, 20, 473 - 505.

- Ostberg, J. (2007). *Identidad, cultura e imagen corporativa*. En: Jiménez y Rodríguez, Comunicación e imagen corporativa. (pp. 15-53). Barcelona: UOC.
- PNUD. (s.f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Junio 29, 107., de PNUD Sitio web: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *La creación del valor compartido*. Harvard Business Review, 89, 4 - 18.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Consultado en <https://dle.rae.es/?id=EmzYXHW>
- Ramírez Orellana, A. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. Estrategia financiera, 31, 57 - 62.
- RPP. (2016). *Odebrecht sobornó con 29 millones a funcionarios peruanos*. Noviembre 20, 2017, de RPP Sitio web: <https://rpp.pe/politica/judiciales/odebrecht-soborno-con-us-29-millones-a-funcionarios-peruanosnoticia-1018224>
- Semana Económica. (2019). *Sky Perú subió al puesto dos entre las aerolíneas con más market share*. Octubre 16, 2019, de Semana Económica Sitio web: <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/376076-sky-subio-al-puesto-dos-entre-las-aerolineas-con-mas-market-share>
- The Economist. (2009). *Triple bottom line*. Mayo 13, 2018, de The Economist Sitio web: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>
- Torres Valdés, R.M. (2011). *La RSC como contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas*. Mayo 23, 2018, de Educa Web Sitio web: <https://www.educaweb.com/noticia/2011/11/28/rsc-como-contribucion-activa-voluntaria-mejoramiento-social-economico-ambiental-parte-empresas-5102/>

- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Szlechter, D. (2014). *La cultura corporativa: una revisión crítica desde la sociología de trabajo*. Revista Venezolana de Gerencia, 19, 138 - 157.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Revista Calidad en la educación superior, 3, 120 - 139.
- Yoon, Y. & Gurhan-Canli, Z. & Schwarz, N. (2006). *The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies with Bad Reputations*. Journal of Consumer Psychology, 16, 377 – 390.
- Zak, A. (2015). *Triple Bottom Line concept in theory and practice*. Social Responsibility of Directions of Changes, 387, 251 - 264.

ANEXOS

Guía de entrevista: Rosario Tejada, subgerente de Asuntos Corporativos de LATAM

Airlines Perú – Aplicada el 12 de noviembre del año 2018

1. ¿Existen planes de acción RSE?
2. ¿De qué nivel de dirección nacen estos planes de acción?
3. ¿Responden a políticas concretas de la corporación o son iniciativas locales?
4. ¿Cuáles son las principales acciones de RSE desarrolladas durante el presente año?
¿Cuáles fueron el año pasado?
5. ¿Existen políticas corporativas relacionadas a la RSE?
6. ¿Qué influencia tienen estas políticas corporativas en las iniciativas de RSE?
7. ¿Se alinean a recomendaciones de entidades internacionales? (Ej: ONU, PNUD, etc.)
8. ¿Se comunican los planes de RSE de forma interna?
9. ¿Los resultados se comunican?
10. ¿Comunican estas acciones/relaciones con comunidades a un público distinto? (Ej: a público masivo)
11. ¿Cómo calificaría la respuesta reputacional de estos otros públicos?
12. ¿Utilizan algún mecanismo para medir el impacto reputacional de la empresa en las comunidades? ¿Cuál(es)?
13. ¿Cuál consideran que ha sido la acción de RSE que más impacto positivo ha causado en su reputación? ¿Por qué?
14. ¿Cuál consideran que ha sido la acción de RSE que más impacto negativo ha causado en su reputación? ¿Por qué?

15. ¿Considera que la reputación de LATAM, tanto a nivel interno como externo, se fortalece con acciones de RSE? ¿Por qué?

Guía de entrevista: Katia Beuzeville, analista de Asuntos Corporativos de LATAM Airlines Perú – Aplicada el 12 de noviembre del año 2018

1. ¿Cuáles son las principales acciones de RSE desarrolladas durante el presente año?
2. ¿En qué consisten estas acciones de RSE?
3. ¿Cuál es el proceso que siguen estas acciones de RSE?
4. ¿A quiénes se involucran en estos procesos?
5. ¿Los resultados se comunican?
6. ¿Estos resultados se comunican al público interno? ¿Bajo qué mecanismos?
7. ¿Comunican estas acciones/relaciones con comunidades a un público distinto? (Ej: a público masivo)
8. ¿Cómo calificaría la respuesta reputacional de estos otros públicos?
9. ¿Considera que la reputación de LATAM, tanto a nivel interno como externo, se fortalece con acciones de RSE? ¿Por qué?

Guía de entrevista: Maribel Ugaz, ex jefa de Comunicaciones y Marketing Interno de LATAM Airlines Perú – Aplicada el 12 de noviembre del año 2018

1. ¿Cuáles son las principales acciones de RSE desarrolladas durante el presente año que recuerdes?
2. ¿Se comunican los planes de RSE de forma interna?
3. De ser afirmativa la respuesta, ¿bajo qué mecanismos se comunican?

4. ¿Qué enfoque se le da a esa comunicación interna? ¿Informativo? ¿Se invita a involucrarse al público interno?
5. ¿Sabes si comunican estas acciones/relaciones con comunidades a un público distinto? (Ej: a público masivo)
6. ¿Consideras que la reputación de la empresa se fortalece a nivel interno gracias a la Responsabilidad Social Empresarial? ¿Por qué?

**Guía de entrevista: Chiara Casanova, Relacionista Pública de Llorente & Cuenca –
Aplicada el 11 de julio del año 2019**

1. ¿Hace cuánto tiempo te dedicas a PR?
2. ¿Qué temas relacionados a RSE has cubierto
3. ¿En qué medios has logrado posicionar estos temas de RSE?
4. ¿Cuál es el procedimiento para colocar una noticia/nota de prensa/comunicación sobre este tipo de iniciativas?
5. ¿Cómo se mide el ROI de la cobertura de una noticia/nota de prensa/comunicación relacionada a este tipo de iniciativas?
6. ¿Consideras que es importante que la empresa comunique a través de medios de comunicación tradicionales sus iniciativas de RSE?
7. ¿Qué tipo de iniciativas en RSE son las que más has visto o que generan mayor cobertura? Normalmente, ¿Cómo se monitorea/evalúa, a grandes rasgos, la reputación corporativa de una empresa? ¿Qué tipo de variables suelen utilizar?
8. Según tu experiencia, ¿consideras que este tipo de iniciativas son beneficiosas o una variable importante para construir una reputación corporativa positiva?

9. ¿Recuerdas el caso de alguna empresa que haya construido una reputación corporativa positiva anclándose en la RSE?

Guía de entrevista: Gonzalo García Calderón, Relacionista Público – Aplicada el 11 de julio del año 2019

1. ¿Hace cuánto tiempo te dedicas a PR?
2. ¿Qué temas relacionados a RSE has cubierto
3. ¿En qué medios has logrado posicionar estos temas de RSE?
4. ¿Cuál es el procedimiento para colocar una noticia/nota de prensa/comunicación sobre este tipo de iniciativas?
5. ¿Cómo se mide el ROI de la cobertura de una noticia/nota de prensa/comunicación relacionada a este tipo de iniciativas?
6. ¿Consideras que es importante que la empresa comunique a través de medios de comunicación tradicionales sus iniciativas de RSE?
7. ¿Qué tipo de iniciativas en RSE son las que más has visto o que generan mayor cobertura? Normalmente, ¿Cómo se monitorea/evalúa, a grandes rasgos, la reputación corporativa de una empresa? ¿Qué tipo de variables suelen utilizar?
8. Según tu experiencia, ¿consideras que este tipo de iniciativas son beneficiosas o una variable importante para construir una reputación corporativa positiva?
9. ¿Recuerdas el caso de alguna empresa que haya construido una reputación corporativa positiva anclándose en la RSE?

Guía de entrevista: Álvaro Roncal, Jefe de Unidad de Negocios de Semana Económica
– Aplicada el 3 de agosto del año 2019

1. ¿Hace cuánto tiempo cubres negocios?
2. ¿Cuáles son los temas más tocados en las notas de negocios?
3. ¿Suelen cubrir noticias o notas sobre responsabilidad social empresarial? ¿Por qué?
4. ¿Qué tipo de notas recuerdas haber cubierto sobre LATAM Airlines Perú?
5. ¿Con qué frecuencia suelen cubrir notas sobre la empresa?
6. ¿Consideras que el medio periodístico es una herramienta de comunicación que repercute en la reputación?
7. ¿Consideras que comunicar a través de medios actividades de RSE constituye un aporte significativo a la reputación?
8. ¿Qué tipo de factores crees que repercuten más en la reputación de una empresa desde el medio periodístico?

Guía de entrevista: Walter Noceda, Analista de Aerolíneas de Semana Económica –
Aplicada el 3 de agosto del año 2019

1. ¿Hace cuánto tiempo cubres el sector de aerolíneas?
2. ¿Cuáles son los temas que más se comunican como parte de la unidad de aerolíneas?
3. ¿Suelen cubrir noticias o notas sobre responsabilidad social empresarial? ¿Por qué?
4. ¿Qué tipo de notas recuerdas haber cubierto sobre LATAM Airlines Perú?
5. ¿Con qué frecuencia suelen cubrir notas sobre la empresa?
6. ¿Consideras que el medio periodístico es una herramienta de comunicación que repercute en la reputación?

7. ¿Consideras que comunicar a través de medios actividades de RSE constituye un aporte significativo a la reputación?
8. ¿Qué tipo de factores crees que repercuten más en la reputación de una empresa desde el medio periodístico?



**Consentimiento informado – Rosario Tejada, Subgerente de Asuntos Corporativos de
LATAM Airlines Perú**

Lima, 22 de octubre de 2019.

Yo, Ana Rosario Tejada Deig, identificado(a) con DNI 06640435, en mi calidad de Subgerente de Asuntos Corporativos de la empresa LATAM Airlines Perú, con RUC 20341841357, declaro conocer los objetivos de investigación de la siguiente tesis y autorizo al Sr. Hernando Alonso Ortega Chavari, identificado con DNI 47513218, Bachiller en Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a utilizar información otorgada por mi persona para la elaboración y sustentación de la tesis "El impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Reputación Corporativa de Organizaciones Privadas" para la obtención del título de Licenciado en Comunicación para el Desarrollo.

El material suministrado se utilizará estrictamente para la construcción de dicha tesis. Como condiciones contractuales, el autor asume que toda información y resultados del proyecto que, con objeto de la relación de trabajo le fue suministrado, serán de uso exclusivamente académico. La utilización de la información será durante el tiempo que sea pertinente bajo los términos expuestos en líneas anteriores.

Sin otro particular, me despido atentamente



Ana Rosario Tejada Deig
DNI 06640435

**Consentimiento informado – Katia Beuzeville, Analista de Asuntos Corporativos de
LATAM Airlines Perú**

Lima, 22 de octubre de 2019

Yo Katia Beuzeville Díaz, identificado(a) con DNI 71407717, en mi calidad de Analista de Asuntos Corporativos de la empresa LATAM Airlines Perú, con RUC 20341841357, declaro conocer los objetivos de investigación de la siguiente tesis y autorizo al Sr. Hernando Alonso Ortega Chávarn, identificado con DNI 47513218, Bachiller en Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a utilizar información otorgada por mi persona para la elaboración y sustentación de la tesis "El impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Reputación Corporativa de Organizaciones Privadas"; para la obtención del título de Licenciado en Comunicación para el Desarrollo.

El material suministrado se utilizará estrictamente para la construcción de dicha tesis. Como condiciones contractuales, el autor asume que toda información y resultados del proyecto que, con objeto de la relación de trabajo le fue suministrado, serán de uso exclusivamente académico. La utilización de la información será durante el tiempo que sea pertinente bajo los términos expuestos en líneas anteriores.

Sin otro particular, me despido atentamente.



Katia Beuzeville Díaz
DNI 71407717

Consentimiento informado – Maribel Ugaz, ex Jefa de Comunicaciones y Marketing Interno de LATAM Airlines Perú

Lima, 22 de octubre de 2016.

Yo, Maribel Ugaz Castro, identificado(a) con DNI 43010045, en mi calidad de ex Jefa de Comunicaciones y Marketing Interno de la empresa LATAM Airlines Perú, con RUC 20341841357, declaro conocer los objetivos de investigación de la siguiente tesis y autorizo al Sr. Hernando Alonso Ortega Chávam, identificado con DNI 47513218, Bachiller en Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a utilizar información otorgada por mi persona para la elaboración y sustentación de la tesis "El impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Reputación Corporativa de Organizaciones Privadas", para la obtención del título de Licenciado en Comunicación para el Desarrollo.

El material suministrado se utilizará estrictamente para la construcción de dicha tesis. Como condiciones contractuales, el autor asume que toda información y resultados del proyecto que, con objeto de la relación de trabajo le fue suministrado, serán de uso exclusivamente académico. La utilización de la información será durante el tiempo que sea pertinente bajo los términos expuestos en líneas anteriores.

Sin otro particular, me despido atentamente.



Maribel Ugaz Castro
DNI 43010045

Guía de preguntas: Encuesta aplicada a público consumidor

1. ¿Qué edad tienes?
 - a. 18 – 30 años.
 - b. 30 – 40 años
 - c. 40 – 60 años
 - d. 60 años a más

2. ¿Cuándo fue la última vez que compraste un boleto de avión?
 - a. Menos de 1 mes
 - b. Menos de 3 meses
 - c. Menos de 6 meses
 - d. 1 año a más

3. ¿A través de qué compañía aérea lo hiciste?
 - a. Latam Airlines Perú
 - b. Avianca
 - c. Viva
 - d. American Airlines
 - e. Otro

4. ¿Cuál fue la variable más importante que determinó tu compra?
 - a. Precio
 - b. Disponibilidad de rutas
 - c. Reputación de la compañía
 - d. Otros

5. ¿Cuál consideras que es el factor más importante que determina la reputación de una aerolínea?
 - a. Calidad del servicio
 - b. Estilo de comunicación

- c. Responsabilidad social
 - d. Ética de trabajo
6. ¿Consideras que LATAM Airlines Perú posee una reputación positiva? ¿Por qué?
 7. En caso que tu respuesta anterior haya sido negativa, ¿comprarías un boleto en LATAM Airlines de todas formas? ¿Por qué?
 8. ¿Conoces de alguna actividad de responsabilidad social empresarial que haya hecho LATAM Airlines? En caso que la respuesta sea positiva, por favor menciona las que recuerdes.

Publicaciones de Facebook revisadas

Publicación 1: Recicla tu viaje

LATAM Airlines
18 de julio a las 18:00 · 🌐

¡Recicla Tu Viaje! 🌱♻️
Comenzaremos a gestionar de forma sostenible los residuos a bordo de nuestros vuelos, reciclándolos y dándoles un nuevo destino. Empezaremos gradualmente por vuelos nacionales de Chile y seguiremos expandiendo esta iniciativa a más países en la región. Súmate y ayuda a nuestro planeta. #JuntosMásSostenibles.
<https://bit.ly/2Lu68Rc>

¡Recicla tu viaje! 
¡Juntos, más Sostenibles!

👍❤️👍 346 131 comentarios 20 veces compartido

Publicación 2: Día Mundial del Reciclaje

 **LATAM Airlines**
17 de mayo · 🌐

¡Hoy es el Día Mundial del Reciclaje y más que nunca estamos comprometidos con el medio ambiente a través de nuestro Programa Segundo Vuelo, donde reciclar y reutilizar son el foco principal de esta iniciativa! 🧑‍🌾 ♻️



Reutilizamos nuestros uniformes en desuso, los cuales son transformados en nuevos productos por nuestras aliadas, **las artesanas de SISAN.**

▶️ ————— -0:19 ⚙️ 📺 ↗️ 🔊

   492

66 comentarios 23 veces compartido

Publicación 3: Segundo Vuelo

 **LATAM Airlines**
8 de marzo · 🌐

Hoy conmemoramos a aquellas mujeres que, con su esfuerzo, derriban fronteras y vuelan más lejos, como las artesanas de SISAAN, nuestras principales aliadas en el programa de Responsabilidad Social, quienes emprenden y trabajan para darle un Segundo Vuelo a los uniformes de LATAM 🙌👏👏



Al igual que las artesanas de Sisan,

▶ 🔊 -0:15 ⚙️ 📺 ↗️ 🔊 x

👍❤️👏 1,4 mil 111 comentarios 142 veces compartido

Publicación 4: Perú da la mano

LATAM Airlines
14 de febrero · 🌐

#PerúDaLaMano Únete a la donación de agua embotellada, frazadas y alimentos no perecibles para ayudar a los damnificados del sur del país. Súmate a nuestra campaña en alianza con RPP y Cáritas del Perú para que el #AviónSolidarioLATAM pueda cumplir su meta. Te esperamos en el edificio de RPP: Av. Paseo de la República 3866, San Isidro.

Nuestros hermanos del sur **están siendo afectados** por los desastres naturales,

▶ 0:08 ⚙️ 📄 ↗️ 🔊

👍🥰❤️ 176 99 comentarios 12 veces compartido

Publicación 5: Dow Jones Sustainability Index



LATAM Airlines
23 de noviembre de 2018 · 🌐

Cuidamos que tus sueños lleguen más lejos, y entendemos que el mejor camino para lograrlo es a través de prácticas sostenibles. Por eso, hemos sido reconocidos por quinto año consecutivo como la aerolínea líder de América en la categoría "World", en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. <https://goo.gl/P6uAVX>



MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM

👍❤️👎 5,4 mil 276 comentarios 144 veces compartido



Publicación 6: Plantación de 1000 árboles en fundación Pachacútec



LATAM Airlines 17 de noviembre de 2018 · 🌐

Nos sentimos orgullosos de cumplir la promesa realizada al Papa Francisco en su visita al Perú.
Con la ayuda de más de 50 voluntarios corporativos ¡plantamos 1000 árboles de Tara en la fundación Pachacútec Ventanilla 🌱🌳!



¡Promesa cumplida
al Papa Francisco!

👍❤️👏 9,2 mil 248 comentarios 376 veces compartido

MCMXVII

Publicación 7: Segundo Vuelo

**LATAM Airlines**

7 de agosto de 2018 · 🌐

En LATAM, junto a un grupo de artesanas del Santuario de Pachacamac, Perú, reciclamos nuestros uniformes en desuso y ayudamos al planeta. ¡Te invitamos a que tú también le des un segundo vuelo a tus cosas!
<https://goo.gl/J1ZhXb>



353

77 comentarios 27 veces compartido 35 mil reproducciones