



## Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen

Miguel Blázquez <sup>a,\*</sup> y María Florencia Peretti <sup>b</sup>

<sup>a</sup>Investigador, Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina

<sup>b</sup>Investigadora, Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 13 de febrero de 2012

Aceptado el 13 de diciembre de 2012

#### Clasificación JEL:

M14

#### Palabras clave:

Imagen organizacional  
Sustentabilidad organizacional  
Responsabilidad social empresarial  
Instrumento de gestión  
Hexágono de imagen

#### JEL classification:

M14

#### Keywords:

Organizational image  
Organizational sustainability  
Corporate social responsibility  
Management tool  
Image hexagon

#### Classificação JEL:

M14

#### Palavras-chave:

Imagem organizacional  
Sustentabilidade organizacional  
Responsabilidade social empresária  
Instrumento de gestão  
Hexágono de imagem

### RESUMEN

El presente artículo tiene por objetivo presentar una herramienta denominada hexágono de imagen que, junto con la herramienta de los hexágonos de utilidad-rentabilidad, desarrollada anteriormente, pretende servir de soporte a la gestión de la sustentabilidad, en pos de lograr un equilibrio dinámico entre ambos aspectos: rentabilidad e imagen. La metodología empleada comprende una síntesis del marco teórico de la investigación, consistente en una revisión bibliográfica y posterior propuesta sobre los conceptos e implicancias de imagen y rentabilidad como determinantes de la sustentabilidad organizacional. Como resultado se construyeron las bases lógicas y conceptuales del hexágono de imagen que se complementa con el anteriormente desarrollado hexágono de utilidad-rentabilidad para operacionalizar en forma integrada la sustentabilidad organizacional.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

### An organizational management model for sustainability through performance, adaptability and image

#### ABSTRACT

The present article presents a tool called an image hexagon which, together with the previously developed usefulness/performance hexagon, is intended to provide support for the management of sustainability, in order to achieve a dynamic equilibrium between both aspects: performance and image. The method employed comprises a theoretical synthesis of the research, consisting of a literature review and a subsequent proposal on the concepts and implications of image and performance as determining factors of organizational sustainability. As a result, logical and conceptual image hexagon bases were constructed, which are complemented with the previously developed usefulness/performance hexagon, to put organizational sustainability into operation in an integrated manner.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. All rights reserved.

### Modelos para gerir a sustentabilidade das organizações através da rentabilidade, adaptabilidade e imagem (RAI)

#### RESUMO

O presente artigo tem por objectivo apresentar uma ferramenta denominada hexágono de imagem que, juntamente com a ferramenta dos hexágonos de utilidade-rentabilidade, desenvolvida anteriormente, pretende servir de base à gestão da sustentabilidade, para alcançar um equilíbrio dinâmico entre ambos os aspectos: rentabilidade e imagem. A metodologia empregue compreende uma síntese da base teórica da investigação, consistente numa revisão bibliográfica e posterior proposta sobre os conceitos e implicações de imagem e rentabilidade como determinantes da sustentabilidade organizacional. Como resultado

\*Autor para correspondencia: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Av. Valparaíso s/n, Ciudad Universitaria (5000), Córdoba, Argentina.

Correo electrónico: mab@eco.unc.edu.ar (M. Blázquez).

constroem-se as bases lógicas e conceituais do hexágono de imagem que se complementa com o anteriormente desenvolvido hexágono de utilidade rentabilidade para operacionalizar de forma integrada a sustentabilidade organizacional.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

## 1. Introducción

Tradicionalmente se estudiaba que el objetivo de las empresas debía ser crear valor para obtener mayor rentabilidad y así conformar a sus accionistas. A los ojos de Milton Friedman la responsabilidad social de la empresa era crear beneficio para sus accionistas.

Con el tiempo, la teoría de la administración ha integrado las nuevas corrientes del pensamiento que reconocieron una función social de la empresa que trasciende a sus propios accionistas e incorpora al conjunto de los grupos de interés como destinatario necesarios e ineludibles de sus acciones y a quienes también se debe conformar, pero sin dejar de lado, obviamente, los intereses de sus accionistas.

Los analistas financieros, los accionistas y ejecutivos dirán que las corporaciones existen para proveer un retorno financiero. Los economistas ofrecen una definición más amplia: existen para suministrar productos y servicios. Los políticos afirman que existen para proveer trabajo y el bien público. Desde el punto de vista de la organización que aprende, De Geus (1997, p. 30) afirma que todos estos propósitos son secundarios: «como todos los organismos, la compañía viviente existe primeramente para su propia supervivencia y mejoramiento: para realizar su potencial y hacerse tan grande como pueda».

Estas nuevas corrientes de pensamiento han ido adquiriendo mayor o menor relevancia dentro de las empresas según las particularidades de cada organización y del contexto en el que están inmersas; pero existe cierto consenso generalizado en la necesidad de ampliar la visión que les dio origen.

En un trabajo anterior (Blázquez y Peretti, 2007) se señalaba que toda empresa, para ser viable, necesita centrar su atención en dos conceptos fundamentales: rentabilidad e imagen. Este aporte presenta algunos puntos en común con las corrientes que se mencionaban anteriormente y, tal como ellas, lo que pretende a través de su aplicación es asegurar la sustentabilidad de las organizaciones.

De esta manera, el concepto de sustentabilidad se valida en una visión interna que está dada por lo que los propietarios de la empresa esperan de ella, identificada como la *rentabilidad* y por una visión externa de lo que lo que el conjunto de la comunidad espera de la empresa, que se identifica como *imagen*.

Ahora bien, para lograr la sustentabilidad por medio de la gestión de la rentabilidad y de la imagen, será necesario generar instrumentos que permitan medir, evaluar, controlar y tomar decisiones a partir de dichos ejes.

Con respecto a la gestión de la rentabilidad, es una cuestión que ya ha alcanzado su madurez en la ciencia de la administración y sobre la que estos autores ya han propuesto los hexágonos de utilidad-rentabilidad (HUR) como herramienta de gestión (Blázquez y Romero, 2011).

Siguiendo esta misma línea de pensamiento, se propone ahora una nueva herramienta, complementaria de los HUR, para la gestión de la imagen: los hexágonos de imagen organizacional (HI). Dicha herramienta se construye manteniendo el diseño y la lógica de análisis de los HUR.

La herramienta aquí propuesta presenta varias ideas diferentes a las ya desarrolladas en materia de sustentabilidad. A diferencia de la responsabilidad social empresarial (RSE), este enfoque no trata de sumar una materia más para gestionar la empresa, sino de integrar, tal como lo hace la *Triple Bottom Line* (TBL), los distintos aspectos involucrados en la gestión sustentable.

El propósito es generar un instrumento de gestión de los aspectos que determinan y consolidan la sustentabilidad organizacional de manera que se integren y se equilibren a partir de su gestión conjunta.

Los HI pretenden conformar un marco conceptual sobre el cual orientar la gestión de la organización basados en seis dimensiones clave de la imagen organizacional. Dichos hexágonos deberán ser adecuados a las realidades contextuales, espaciales y de tiempo de cada organización y deberán reconocer la diversidad de públicos con los que se relaciona en función de cada una de dichas dimensiones.

Este artículo pretende presentar la rentabilidad y la imagen como pilares fundamentales de la sustentabilidad, tal como se ilustra en la figura 1.

Dado que la rentabilidad ya ha sido operacionalizada en un trabajo anterior a través de la construcción de los HUR, aquí se operacionalizará el concepto de imagen a través del HI.

## 2. La sustentabilidad organizacional

### 2.1. Concepto de sustentabilidad organizacional y responsabilidad social empresarial

El concepto de sustentabilidad comenzó a utilizarse en la década del 80 en la expresión universalmente aceptada de *desarrollo sustentable*. Este desarrollo sustentable procura alcanzar mayor bienestar económico sin descuidar los efectos que el proceso pueda tener sobre el medio ambiente y la sociedad. Esta noción ha marcado un cambio de paradigma que implica poner en plano de igualdad tres dimensiones: crecimiento económico, equidad social y conservación del medio ambiente. En otras palabras, tal como lo expresa la propia definición del concepto, el desarrollo sustentable tiene como objetivo satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas.

A medida que la economía se globaliza, se generan nuevas oportunidades a través de los negocios para mejorar la calidad de vida de la población. No obstante, estas oportunidades están acompañadas de riesgos. Si bien se logran mejoras en la calidad de vida de muchas personas, esto se da frecuentemente a costa de perjudicar el medio ambiente y de empeorar la calidad de vida de otras tantas personas. Las organizaciones deben encontrar formas de operar, de cambiar el

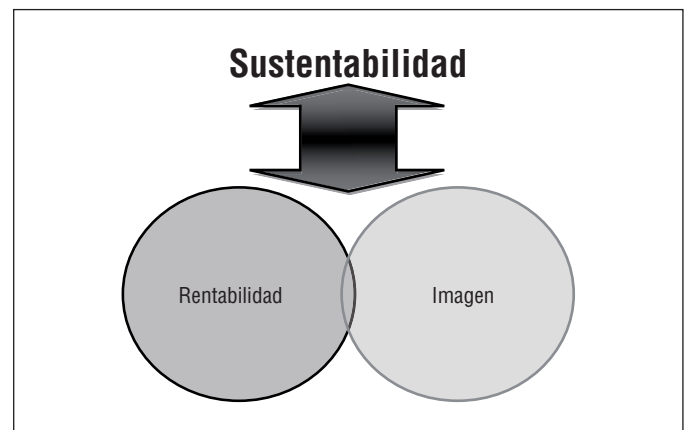


Figura 1. Gestión de la sustentabilidad a través de la rentabilidad y la imagen.

impacto de sus operaciones, productos, servicios y actividades sobre el medio ambiente, la gente y las economías.

Según Drucker (1993, p. 136) «la sociedad del conocimiento requiere organizaciones basadas en la responsabilidad. Para ello las organizaciones necesitan ser responsables por el límite de su poder, es decir, hasta donde cesan los efectos de sus acciones para poder ser legitimadas por la sociedad».

Una manera de operar en este sentido viene de la mano de la responsabilidad social empresarial.

La RSE es una forma de autorregulación incorporada a la gestión del negocio, que considera los aspectos sociales y ambientales. Dicha autorregulación implica la adhesión a leyes locales, acuerdos y tratados globales y normas internacionales, con el objetivo de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

Para Volpentesta (2011), la RSE no significa el reemplazo de funciones y responsabilidades del Estado, ni se trata de un nuevo gasto para las empresas o una moda de gestión o un lujo reservado solamente para las grandes empresas. Tampoco este autor considera que haya que dejar de pensar en las utilidades y dedicarse exclusivamente a cuestiones ambientales del pasado ni asigna a la RSE la función de exculpar acciones y actitudes empresariales del pasado.

Según la ISO 26000, la responsabilidad de la empresa deberá extenderse a contemplar los impactos que generan sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético.

El instituto Ethos (2011) de Brasil conceptualiza a la RSE como una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de métodos empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad: preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

### 2.1.1. Diferencias y similitudes

Los conceptos de RSE y sustentabilidad están muy relacionados y muchas veces se utilizan como equivalentes.

En términos generales, la principal diferencia viene de la mano de la dimensión económica. El concepto de sustentabilidad es más amplio que el de RSE porque involucra e integra todos los aspectos de la TBL: *people* (personas), *planet* (planeta), *profit* (beneficio económico); mientras que la RSE no admite abiertamente la preocupación por la rentabilidad.

La TBL enfoca la organización no solo desde el valor económico que agrega, sino también desde el valor social y ambiental que agrega (y destruye). Desde esta perspectiva, el concepto se utiliza como marco de referencia para medir y reportar el comportamiento de la empresa a partir de parámetros económicos, sociales y ambientales (Elkington, 2006).

Carroll propuso en 1979 una pirámide de RSE en la que la responsabilidad económica se encuentra en la base de la misma y sirve de apoyo para el resto de las responsabilidades (legales, éticas y filantrópicas). En esta visión se reconoce la importancia de la rentabilidad como una base indispensable para soportar los demás aspectos de la RSE, pero la gestión para obtener la rentabilidad se presenta por fuera de la RSE.

De esta manera, la RSE no incorpora la dimensión económica sino que, partiendo de su existencia, se deben sumar estos nuevos conceptos. En este sentido, el concepto de RSE queda sesgado y solamente da respuesta a la responsabilidad de la empresa fundamentalmente con sus grupos de interés, a excepción de los accionistas, que son en definitiva quienes dieron vida a la empresa.

Si bien en principio parecería que las diferencias que se plantean son sutiles, desde la perspectiva de los autores significan dos formas diferentes de gestionar las organizaciones. Mientras que la RSE implica un concepto que se debe sumar por encima del crecimiento económico, la TBL considera tres dimensiones en plano de igualdad.

Conocer esta diferencia es poder comprender la relación que exis-

te entre imagen y rentabilidad según se ilustra en el figura 1. Ambas dimensiones aparecen en un mismo nivel de complementariedad, o contradicción, para soportar la sustentabilidad. De esta manera, no existen jerarquías ni relaciones de dependencia porque ambas operan, con actores teóricos diferentes, entre lo que espera la empresa de la sociedad (rentabilidad) y, a su vez, lo que la sociedad espera de ella (imagen). Estos actores reflejan intereses que en ocasiones pueden ser iguales, complementarios o contradictorios: saber gestionarlos es el arte de lograr la mayor adaptabilidad.

Retomando la comparación entre los conceptos de RSE y TBL, se puede afirmar que, no obstante la diferencia señalada, existe una similitud entre ambas corrientes ya que en ambos casos se parte de lógicas de decisiones lineales de causa y efecto en un marco de equilibrio permanente en el que parece que no existen tensiones ni conflictos entre ellas.

En el caso de la RSE, la situación es más sesgada porque se parte del supuesto de un sustento económico al que se le deben sumar las dimensiones relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

Se considera que la forma adecuada de abordar el tema es preguntarse si la preocupación por la sustentabilidad o por la RSE surge como un proceso de maduración interna de las organizaciones o en qué medida está fundamentada en las demandas de la sociedad, público o clientes en sus diferentes formas y combinaciones, que comienzan a evidenciar la importancia del tratamiento sistematizado de estos temas.

La nueva legislación a nivel internacional, más allá de las asimetrías entre los bloques económicos y gobiernos referidos a los derechos del consumidor, es un claro ejemplo de estas nuevas demandas sociales. El Estado comienza a regular sobre un tema que parecía ser de exclusiva autogestión de las propias organizaciones, tal como se analizó en el trabajo de Blázquez, Peretti, Buraschi, Sedevich y Mondino (2010).

Tratar de responder a esta realidad es también plantear la necesidad de encontrar una nueva perspectiva de análisis que permita incluir las dualidades originadas entre las necesidades de los distintos públicos de las organizaciones y el resto de la sociedad, que no siempre son coincidentes, para que a partir de este nuevo paradigma se puedan encontrar nuevas metodologías de gestión.

Estas metodologías de gestión deben dar respuesta, por un lado, a la finalidad de la organización, relacionada con la viabilidad y la sustentabilidad y, por otro, a la perspectiva subjetiva de los diferentes roles que asumen las personas como oferentes o demandantes de un producto/servicio, cada uno de ellas con sus genuinas expectativas e intereses que no siempre son coincidentes.

Dicha oferta y demanda ya no se expresa literalmente en un precio de una dimensión económica, sino en un nuevo consenso más amplio y cualitativo en el que la percepción de la imagen institucional entre los sujetos comienza a jugar un rol fundamental. El mercado ya no es la expresión económica individual de vendedores y compradores que coinciden en un intercambio a un precio determinado, sino una expresión mayor de cualidades que trascienden a la mercancía y a las propias individualidades de los que forman parte de una sociedad.

Al respecto, Alvarado y Schlesinger (2008, p. 53) afirman que «la RSE tiene un papel clave en este proceso de formación de la imagen y, por lo tanto, los empresarios deben saber que sus acciones en este sentido tendrán un impacto directo en la reputación que los consumidores atribuyen a su negocio».

Podría afirmarse que el concepto de RSE ha sido desarrollado de forma sesgada, sin comprender su génesis, y que es más apropiado su abordaje en un marco de integración que incluya al conjunto de la sociedad con síntomas crecientes de preocupación ante el comportamiento de ciertas dimensiones en las que se encuentran incluidos todos sus actores, lo que puede ser sintetizado con el concepto de *sustentabilidad*.

## 2.2. Inserción de los conceptos sobre responsabilidad social empresarial y sustentabilidad en el tiempo y a través de los continentes

De la misma manera que existen diferentes interpretaciones sobre las implicancias de la sustentabilidad organizacional, estas tampoco son coincidentes según su lugar de origen, lo que pone en evidencia la correspondencia que existe entre la construcción del conocimiento y la cultura en la que se desarrolla. Esta alta correlación se encuentra muy presente en el tema analizado y, además, está expresando la importancia que adquieren los factores locales particularmente en esta temática.

Haciendo una breve síntesis relacionada con la inserción de estos conceptos a lo largo de los continentes (Gorrochategui, 2009) se pueden observar las diferencias a la hora de la adopción de las prácticas de RSE según diferentes partes del mundo.

En la última década del siglo xx, Europa comenzó a buscar respuestas a partir de los gobiernos para promover la implicación moral y política del sector privado con la sustentabilidad a partir de un alto desempleo de larga duración y una crisis de exclusión social. En este continente se establecieron regulaciones estatales muy fuertes en materia de RSE que, junto con las acciones de organizaciones como el *Global Reporting Initiative*, impulsaron el desarrollo de reportes para la rendición de cuentas de las empresas a la totalidad de sus *stakeholders* (grupos de interés).

También en Estados Unidos se vino trabajando de forma continuada durante las últimas décadas y se crearon organismos como el *Business for Social Responsibility* (BSR) y el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), que junto con los lineamientos del *Global Reporting Initiative* (GRI) (s.f.), impulsaron la publicación voluntaria de informes sociales y ambientales. Es muy notorio en este contexto cómo las empresas aceptan implementar estos aspectos de forma voluntaria, desechando la posibilidad de reglamentación por parte del Estado.

En América del Sur se viene hablando de estos temas hace ya dos décadas, pero aún su implementación es incipiente. La participación de las empresas ha venido casi exclusivamente de la mano de la filantropía, sin encontrar demasiados ejemplos de implementaciones integrales de sistemas de gestión sustentables ni de rendición de cuentas.

Kliksberg (2006) señala que en Latinoamérica se pasó de la etapa de la empresa autista de Milton Friedman a la etapa de la filantropía activa, pero ya está en pleno desarrollo una tercera etapa: la de la RSE. Sin embargo en Argentina y en América Latina muchas empresas siguen en «autismo activo». Según este autor, algunas empresas han ingresado crecientemente en el mundo de la filantropía, pero aún resta dar el salto de la etapa filantrópica a la etapa de la RSE.

Si bien en Latinoamérica el apoyo gubernamental aún es débil, se pueden reconocer acciones de organismos internacionales como Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que fomentan la implementación de estos conceptos.

Paulatinamente las empresas latinoamericanas van adoptando estos parámetros y, en función de la difusión que están adquiriendo estos temas en los organismos no gubernamentales (Ethos, 2011; IARSE; Acción RSE, 2007) y de distintas agrupaciones empresarias e incluso universidades, se puede pronosticar un futuro bastante alentador en esta materia.

En Asia, los conceptos sobre RSE se fueron adoptando de la mano del arribo de empresas multinacionales occidentales en busca de menores costos de producción. A partir del eco que generaron las acciones de estas empresas en los *stakeholders* de sus países de origen, debieron adoptar prácticas responsables que, de alguna manera, fueron contagiando también a las organizaciones locales.

Según lo resaltado en esta revisión, existen marcadas diferencias entre los distintos continentes sobre la importancia, vigencia y aplicación de esta temática, pero en un mundo cada vez más globalizado

e integrado, las brechas tienden a reducirse. Hoy en día, muchas empresas multinacionales se ven obligadas a poner en práctica principios de sustentabilidad en sucursales instaladas en países donde el tratamiento de estos temas no ha adquirido aún demasiada relevancia. De esta manera se genera un desarrollo desigual que en principio responde a la realidad cultural y social de los países que han tomado la delantera en el desarrollo de estas temáticas. Sin embargo, el tiempo y las culturas irán aportando sus lineamientos locales en dichos conceptos.

Cabe preguntarse entonces bajo qué criterios deberían operar aquellas organizaciones multinacionales o, desde otra perspectiva, cuál es el grado de condicionamiento que generan las normativas internacionales tales como las guías GRI aplicadas en entornos diferentes.

## 2.3. Las organizaciones deben ser ¿viables o sustentables?

En esta dualidad de conceptos es importante adoptar una posición de análisis, un punto de partida para establecer hacia qué objetivo va a orientar la empresa su gestión.

Desde el punto de vista semántico, pueden observarse diferencias sutiles que desde la perspectiva del tratamiento de estos conceptos dentro de las organizaciones adquieren un significado importante.

Remitiéndose a la Real Academia Española, *viable* significa «que puede vivir: en el caso de las criaturas que, nacidas o no a tiempo, salen a luz con robustez o fuerza bastante para seguir viviendo; o dicho de un asunto que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo».

Por su parte, el mismo diccionario dice que *sustentable* significa «que se puede sustentar o defender con razones», mientras que *sustentar* tiene diferentes acepciones como: «proveer a alguien del alimento necesario», «conservar algo en su ser o estado», «sostener algo para que no se caiga o se tuerza», «defender o sostener determinada opinión, apoyo».

Según el criterio de los autores el concepto de sustentabilidad aplicado a las organizaciones adquiere un significado relacionado con la proactividad que las obliga a ser gestionadoras permanentes de este propósito. En cambio, el concepto de viabilidad se encuentra más asociado a una actitud defensiva o reactiva de la posibilidad de lograr permanecer en el mercado como una consecuencia de acciones que se toman *a posteriori*.

Ser sustentable es también poner la organización en el mismo nivel de propósitos de, por ejemplo, culturas, dialectos o especies animales o vegetales que se encuentran en vías de extinción. El mundo por naturaleza es una rica diversidad que se debe proteger y fomentar. Las organizaciones también deberían estar asociadas a estos fenómenos, tal cual lo sostiene De Geus (1997).

Desde esta finalidad única y última se derivan dos caminos simultáneos, complementarios y también antagonicos como son la maximización de los beneficios que desean quienes generaron el emprendimiento, es decir los dueños de la organización, y la maximización de la imagen de quienes aceptaron su presencia en un momento determinado como es la sociedad en su conjunto y el entramado de sectores y públicos. Desde el estudio de las organizaciones, las bibliotecas han recorrido fundamentalmente el camino de la rentabilidad como sinónimo del éxito. Se podría decir que las organizaciones a las que se considera exitosas en función de su rentabilidad son empresas que *brillan* pero no son necesariamente las que más *perduran*; por ello está siendo tiempo de cambiar esta visión centrada en los resultados económicos y comenzar a hablar de sustentabilidad.

## 2.4. La sustentabilidad desde la perspectiva de la misión y la visión

La visión tiene que ver con un conjunto de ideales, valores, sueños y creencias que caracteriza a las organizaciones y que las orienta hacia el futuro. Es la búsqueda de un futuro determinado para la orga-

nización en función del bagaje de ideales y principios que contiene su ADN.

Mientras la visión adquiere entonces una connotación de futuro, la misión define lo que la organización es en este momento, su razón de ser, su identidad. Define el propósito principal de la empresa, es decir el porqué existe (Niven, 2003). También tiene que ver con la imagen y con la cultura, con el acervo de ideales, principios y motivaciones, pero en la forma en que se construye la realidad presente.

Para Malone (2003, p. 71) «la misión se define como el objetivo general, a menudo visionario y rara vez escrito, sin un plazo definido y sin un límite de tiempo para conseguirlo. La visión es la imagen mental del futuro que tanto deseamos, provocada por la inspiración. La visión traduce la misión en imágenes suficientemente definidas como para atraer nuestra atención».

La visión es la imagen escrita de lo que la empresa quiere llegar a ser finalmente. Debe ser una base firme para orientar objetivos y estrategias.

Se podría afirmar con relativa certeza que tanto el concepto de misión como de visión son la forma concreta en que se operacionaliza la sustentabilidad de la empresa.

De esta manera, la visión o la misión de la empresa se podrán ir modificando en el tiempo como consecuencia de las nuevas realidades y de los procesos lógicos de adaptación, porque la finalidad última de toda organización es justamente hacerla sustentable. Desde esta perspectiva, el concepto de sustentabilidad opera transversalmente en el conjunto de las organizaciones, facilitando los procesos de adaptación y cambio.

En los contextos actuales la misión y la visión se deben integrar en la sustentabilidad. Será necesario entonces cambiar el paradigma de la misión y la visión y pensar en términos de sustentabilidad a través de la rentabilidad, hacia el interior de la organización y, hacia lo externo, la imagen.

En muchos casos la visión y la misión de la empresa han sido un desarrollo más simbólico que operativo, porque solo existe un conocimiento y una internalización de ellas escasos entre los miembros de la organización, que sí conocen en cambio los objetivos de las diferentes áreas, junto a las estrategias que se llevan a cabo. Este divorcio entre planes operativos, por un lado, y visiones y misiones, por el otro, solo conduce a una fragmentación de la organización como un todo, además de condicionar su gestión y operacionalización estratégica. Esta misma fragmentación también puede observarse en la diversidad de herramientas de contenidos diferentes que se utilizan en la comunicación, según lo expresan Navarro, Piñero y Delgado (2009). Una integración efectiva debe conseguir que las diversas herramientas utilizadas en el plan alcancen un objetivo común, para lo que deberían contener un mensaje que les permita reforzarse y complementarse mutuamente.

De esta manera parece adecuado internalizar el concepto de sustentabilidad como expresión última y complementaria de la visión y de la misión.

### 3. La imagen organizacional

#### 3.1. El concepto de imagen institucional

Desde este punto se comenzará con la discusión sobre el contenido de imagen reflejado en la figura 1, cuya gestión conjunta con la gestión de la rentabilidad permitirá alcanzar el objetivo de la sustentabilidad.

El concepto de imagen desde la teoría de la administración se encuentra muy asociado al marketing en la necesidad de promover o vender una idea determinada, que parece independiente de los fundamentos que la validan.

Por ello, se cree necesario diferenciarse de esta acepción generalizada que tiene el término y tratar, desde lo epistemológico, sus contenidos en las diferentes disciplinas.

Según la Real Academia Española, *imagen* se define como «figura, representación, semejanza y apariencia de algo», mientras que la imagen pública hace referencia al «conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad».

El término imagen puede hacer referencia a una multiplicidad de cosas según la disciplina desde la cual se esté hablando. De esta manera, imagen puede definirse como la representación que manifiesta la apariencia de un objeto real; para la iconolingüística se define como un complejo de elementos visuales con cierto grado de significatividad; en física, la imagen óptica de un objeto es la proyección de los puntos de la superficie visible del objeto sobre un plano; si se define desde la informática se puede hacer referencia a un archivo codificado que, al abrirlo, muestra una representación visual de algo o a un archivo en el cual está toda la información de una unidad y, en términos matemáticos, se hablaría del conjunto imagen de una función  $f$  que es el conjunto de elementos para los cuales existe un elemento  $x$  tal que  $y=f(x)$ .

Desde una perspectiva filosófica la imagen puede asumir diferentes interpretaciones, pero parece oportuno hacer referencia a lo que afirma Pérez (2011) cuando expresa que «[...] lo propio del hombre no es el pensamiento sino la imaginación [...]. La imagen es el espejo (responde Coccia), no es ni un objeto (no es el espejo mismo) ni es un sujeto, la imagen es la forma de la cosa reflejada viviendo fuera del sujeto que la percibe y fuera del mundo del los objetos»<sup>1</sup>.

Para los fines de este trabajo, se tomará posición desde las ciencias sociales con su concepto de imagen corporativa, que hace referencia al modo en que se percibe una compañía o cualquier grupo social.

El concepto de imagen corporativa se puede definir como el «conjunto de significados que una persona asocia a una organización», es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización (Minguez, 2000, p. 5).

Para Minguez es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. «La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la empresa es, lo que la empresa hace y lo que la empresa dice» (p. 7).

Para Chaves (1994), la imagen corporativa se asocia a la lectura pública de una institución. Se trata básicamente de la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos tiene o construye de modo intencional o espontáneo. Algo así como una representación colectiva de un discurso imaginario.

«Una imagen es un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma porque el observador influye notablemente en el resultado visual» (Villafañe, 1996 en Alvarado y Schlesinger, 2008). «Las imágenes de las empresas son elaboradas por la vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria» (Costa, 2003 en Alvarado y Schlesinger, 2008). «Dichas asociaciones mantienen una cierta estabilidad y son influenciadas por los cambios que se producen tanto en el entorno social como en las estrategias propias de la empresa o de la competencia» (García de los Salmones, 2002 en Alvarado y Schlesinger, 2008).

De acuerdo con lo desarrollado en las definiciones anteriores se encuentra como un común denominador las ideas de *representación*, *semejanza*, *percepción* y *aparición*. A partir de ahí se puede establecer que la imagen que se proyecta puede no ser idéntica a la realidad que dicha imagen representa.

En este punto se podría retomar lo desarrollado por Blázquez (2006, p. 19), al definir el concepto como: «Una imagen se forma a partir de percepciones e interrelaciones de nuestro pensamiento que conforman una realidad mediatizada. Así, se genera una versión personal de un procesamiento mental en el que se combinan memoria, valores, creencias, sensaciones, experiencias y conocimientos, entre otros».

<sup>1</sup> Tomado de [http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/Emanuele-Coccia-filosofia-imaginacion\\_0\\_602339773.html](http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/Emanuele-Coccia-filosofia-imaginacion_0_602339773.html)

Dowling (1994) define la imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad no se puede hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas.

Tal como se desprende del análisis anterior, la imagen organizacional es un concepto extremadamente complejo y delicado, por lo que su gestión implica un desafío muy grande. Para la conformación de la imagen, será fundamental entonces trabajar sobre la transparencia de la gestión organizacional a partir de la propia identidad que le confiere cada uno de sus agentes.

### 3.2. La imagen organizacional en la sociedad, sectores, públicos y clientes

La construcción de la imagen, como se dijo anteriormente, debe basarse en la identidad de la empresa, construida desde el interior, desde sus propios miembros a través de sus relaciones e interacciones con el resto de la sociedad.

Por ello, se vuelve indispensable identificar a cada uno de los públicos y sus necesidades, valores y creencias para tratar de dar contenido al concepto de sustentabilidad, que significa la aceptación tácita o expresa de su propia existencia.

La sociedad no es un aglomerado uniforme de diferentes agrupamientos, sino que las organizaciones actúan con diferentes públicos. Según lo expresa Blázquez (2006, p. 23):

«Para comprender la importancia de los públicos, hay que comenzar diciendo que la empresa se comunica con personas y, obviamente, cada una de ellas es distinta y diferente [...]. El público es un agrupamiento imaginario y, como tal, cada vez que realizamos una abstracción podemos cometer el grave error de no utilizar la clasificación adecuada. Los públicos pueden ser clasificados por género, lugar o características, pero este agrupamiento significa asumir la mirada desde una sola perspectiva, desde un solo cristal.

La mejor clasificación de públicos es aquella que permite definir, con la mayor precisión posible, cuáles son sus expectativas, cuál es su escala de valores y hasta su propio lenguaje. [...] Los públicos que se relacionan directa o indirectamente con la empresa lo hacen en función de intereses de los más variados tipos. De esta manera, se va construyendo a través de vínculos una continua relación».

Haciendo una comparación con el concepto de *stakeholders*, se podría agrupar a los públicos en empleados, clientes, accionistas, proveedores, gobierno, sociedad y todos los agrupamientos que se pueda imaginar de individuos que soporten, de manera directa o indirecta, los costos o los beneficios de las actividades de la organización (Elkington, 2006).

Si a estos agrupamientos se les aplica una contextualización de tiempo y espacio, se podría obtener una clasificación mucho más amplia y completa de los públicos implicados en la imagen institucional. De esta forma se contemplaría por ejemplo a los empleados actuales, a los exempleados y a los futuros, o a los clientes actuales, los pasados, los potenciales.

Estos criterios de agrupamiento por espacio y por tiempo facilitarán las gestiones de la empresa y la obligarán a introducir en el diagnóstico la situación actual y la situación deseada para que la brecha genere nuevos cursos de acción.

De esta manera, se establece una diferenciación entre el concepto de públicos y el concepto de *stakeholders*, ya que este último se centra en una visión generalmente estática que no distingue o no contempla la temporalidad. Se sabe que las acciones que tome la empresa hoy podrían también generar costos o beneficios a largo plazo en un sector de públicos que quizás hoy no estén directamente afectados por la organización y que también las acciones que hayan generado efectos en el pasado tienen que ver con la construcción de la imagen de cada público en particular.

Desde una dimensión de espacio, es interesante estudiar cuáles son los valores que caracterizan y qué demanda cada sector. Muchas veces se persiguen objetivos que no tienen demasiado peso en la opinión ni en la agenda social y se dejan de lado cuestiones que sí son demandadas.

Pero esto no significará tampoco perder de vista la dimensión del tiempo y obligará a reflexionar sobre lo que hoy quizás no sea una necesidad pero que puede llegar a serlo en el futuro.

La imagen está más allá de los grupos de interés, se identifica por una idea que está dada en una sociedad fragmentada, con asimetrías y está supeditada a la percepción, a los intereses y a los roles que asume cada uno de los individuos que conforman este universo.

La gestión de la imagen deberá pensarse entonces en función del espacio y el tiempo, de los públicos actuales y futuros. Por ello, adquiere una complejidad que no se podrá abordar sin las herramientas adecuadas.

## 4. La operacionalización de la imagen

La empresa moderna se encuentra sujeta a condiciones de alta complejidad en contextos cambiantes y con exigencias crecientes de los grupos de interés, por lo que se vuelve sumamente crítico encontrar herramientas que permitan operacionalizar la gestión, considerando cada uno de los aspectos necesarios de manera equilibrada y dirigida.

La sustentabilidad estará condicionada por la rentabilidad o por una lógica económica que deberá también sostenerse en la imagen. Aun en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, la dimensión económica se mantiene vigente en la necesidad de optimizar los recursos en términos de eficacia o eficiencia.

Ambos aspectos (rentabilidad e imagen) deberían transformarse entonces en una nueva categoría para las organizaciones, denominada «rentabilidad, adaptabilidad e imagen». De esta manera, el valor de la conjunción es la adaptabilidad entre lo que la sociedad espera de la organización (imagen) y lo que la organización espera de la sociedad (rentabilidad) (Blázquez, 2006).

Desde esta perspectiva, las organizaciones para ser sustentables deberán hacer máximas la rentabilidad, adaptabilidad e imagen, optimizando la gestión de tal modo que equilibren estos aspectos en la medida necesaria, sin descuidar ninguno y dando a cada uno el preciso esfuerzo que necesita para cumplir su objetivo en cada tiempo y espacio.

La realidad diaria presenta oportunidades y amenazas no solo para la rentabilidad sino también para la imagen: las estrategias organizacionales deben dejar de ser unidimensionales para integrar y complementar estos dos factores clave.

Es así como la sustentabilidad debe buscarse entre un equilibrio dinámico desde la perspectiva económica, por un lado, y la imagen, por el otro.

En este sentido, se procurará dar respuesta desde la operacionalización de los conceptos involucrados en la idea de sustentabilidad, a través de herramientas de análisis que posibiliten su gestión.

Anteriormente se ha operacionalizado la rentabilidad desde una herramienta denominada «los hexágonos de utilidad-rentabilidad: HUR» (Blázquez y Romero, 2011), ahora es el turno de buscar soluciones para dar respuesta a la operacionalización de la imagen.

### 4.1. Las dimensiones de la imagen y la rentabilidad

Plantear la maximización de la imagen y la rentabilidad para la empresa expresa una dualidad entre lo que desean los accionistas y lo que la sociedad espera de la organización.

Desde una perspectiva de supuesto equilibrio, se puede presentar, según la teoría de conjuntos, como dos áreas que se interrelacionan entre sí a través de la adaptabilidad, como se observa en la figura 2.

La realidad se encuentra muy lejos de comportarse en equilibrio dinámico perfecto, pero esto se podría tomar como un propósito deseado.

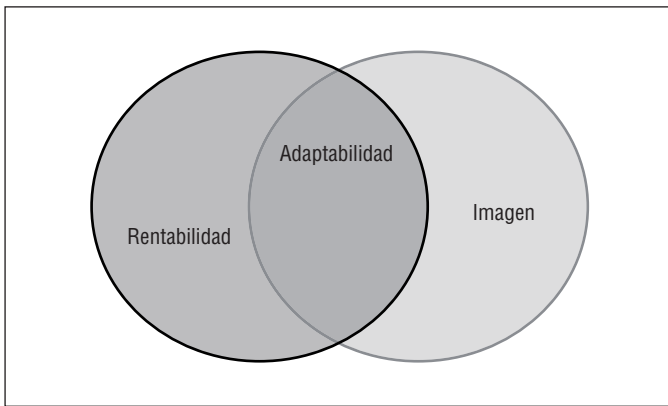


Figura 2. Imagen, rentabilidad y adaptabilidad.

En la posibilidad de facilitar la comprensión a través de medios visuales se podrá observar en las figuras 3, 4 y 5, tres grados diferentes de adaptabilidad.

Si bien escapa al propósito de este artículo profundizar en el tema de la adaptabilidad, la intención es demostrar que las empresas viven en una dinámica creciente dentro de un contexto incierto y turbulento, donde los procesos de adaptación son un factor determinante del gobierno de la organización. Las organizaciones no pueden permanecer fijas por demasiado tiempo en las figuras 3, 4 o 5, porque ponen en riesgo su sustentabilidad.

De la misma manera que se analizan las diferentes situaciones en términos de adaptabilidad, también corresponde hacerlo para comparar en términos relativos la gestión de la imagen y la rentabilidad de acuerdo con las figuras 6 y 7.

La nueva realidad de las empresas hace que deban preocuparse tanto por generar utilidades inmediatas como por mantener una fuerte y consolidada imagen, que les permita proyectar los beneficios actuales en futuros. Circunstancialmente, se puede dar el caso de que en determinadas etapas o coyunturas de la vida de una empresa el peso de la gestión que reciba cada una de estas dos perspectivas sea diferente, porque el mercado (rentabilidad) y la sociedad (imagen) plantean oportunidades y amenazas que no pueden soslayarse, pero es de esperar que se tienda a un equilibrio como el establecido en el figura 2.

De la combinación de las figuras 3, 4 y 5, con las figuras 6 y 7 surgen nuevas situaciones entre las dimensiones de alta o baja imagen o rentabilidad con su correspondencia con los grados de adaptabilidad. Esto permite demostrar que existe una situación de conflicto entre la imagen y la rentabilidad que puede adoptar diferentes formas.

De esta manera se pone el acento en dos miradas diferentes que pueden ser opuestas o complementarias entre lo que se desea desde *adentro* (totalmente genuino) y lo que se espera desde *afuera* con la perspectiva propia de una mirada externa tan genuina, diferente y valorable como la primera.

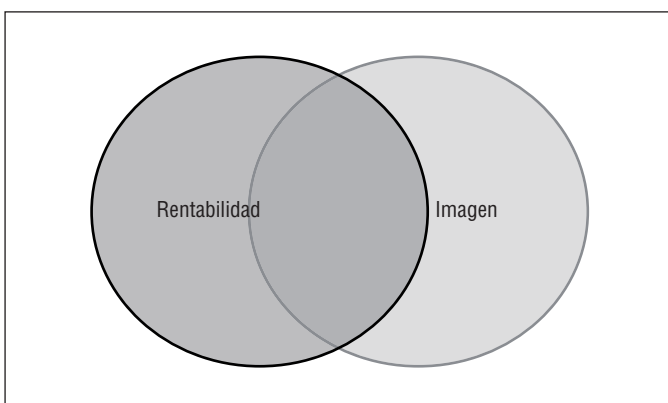


Figura 3. Alta adaptabilidad.

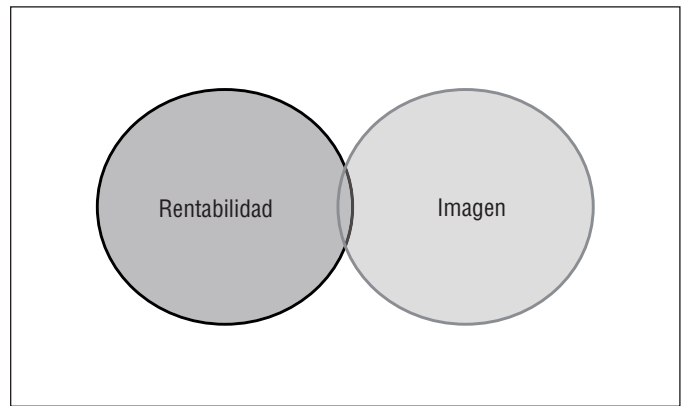


Figura 4. Baja adaptabilidad.

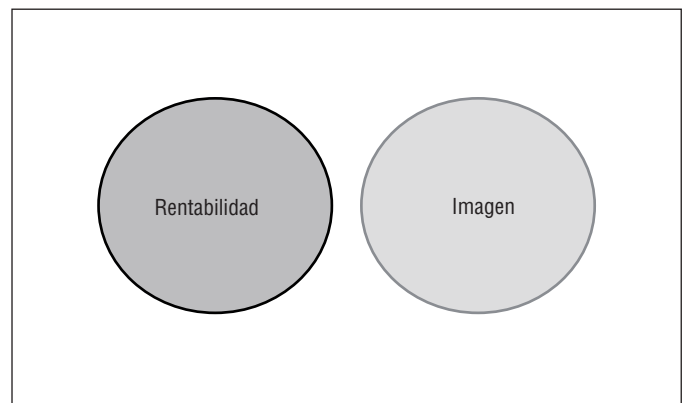


Figura 5. Adaptabilidad nula.

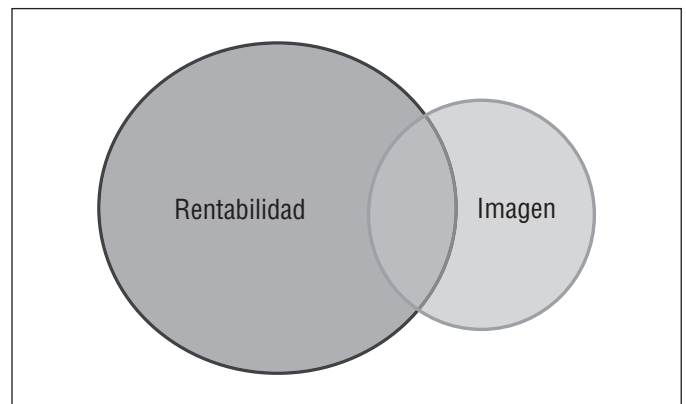


Figura 6. Hegemonía de la utilidad.

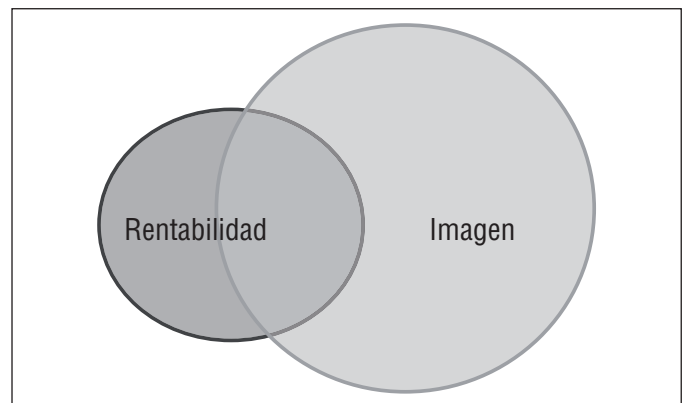


Figura 7. Hegemonía de la imagen.

#### 4.2. Construyendo el hexágono de la imagen

Para comenzar a recorrer un camino hacia la construcción de un modelo de gestión de la imagen organizacional, se utilizará un enfoque que considera distintas dimensiones desde las cuales se puede abordar. Las siete materias fundamentales propuestas por la ISO 26000, que certifica la responsabilidad social organizacional, conforman un marco conceptual adecuado para proyectar el futuro modelo.

La aplicación de las dimensiones propuestas por la ISO 26000, promueve que, con una visión integral, se desarrolle y se construya una *gestión transparente* que refleje una imagen real y consistente que abarque a la totalidad de los *stakeholders* y que no deje fuera la visión temporal.

Habiendo reformulado el alcance de cada una de las materias fundamentales referidas anteriormente, se configura el HI a través del cual se podrá ir siguiendo y promoviendo la gestión de la imagen.

Las dimensiones que intervendrán en el HI serán: promoción de los derechos y valores en los recursos humanos, gestión transparente y sustentable de los procesos, defensa de los consumidores y del resto de los grupos de interés, contribución a las necesidades circunstanciales o críticas locales, sustentabilidad del mundo natural y promoción con equidad y eficacia del mundo artificial.

Cada una de estas seis dimensiones constituirá uno de los vértices del hexágono y el comportamiento de cada vértice impactará en su núcleo central, la *imagen*, e influirá también en los restantes, conformando un todo interdependiente e integrado.

Los primeros tres puntos presentados se encuentran en estrecha relación con la gestión interna específica de la organización y con su impacto en la comunidad; los tres ítems restantes tienen que ver con la gestión específica de la organización en respuesta a las demandas generales que la comunidad plantea como una forma de mejorar su calidad de vida en términos presentes y futuros. Indirectamente se pretende demostrar también la necesidad de mantener el equilibrio relativo, no exento de conflictos y tensiones, entre dimensiones endógenas y exógenas.

Estas dimensiones son las que dan sustento a la imagen y deben ser gestionadas de forma continua. Su incidencia estará condicionada a su época, circunstancias y, tal como se mencionaba anteriormente, a las demandas de los públicos de la organización, quedando sujetas a la ponderación que cada sociedad en determinado período de tiempo le asigne a cada una de ellas.

Todo el hexágono en su dinámica irá configurando la imagen determinada de la empresa, donde su gestión se podrá ir operando sobre cada uno de los vértices del mismo (fig. 8).

A continuación se realizará una breve referencia al contenido de cada uno de los vértices para comprender el enfoque, sus relaciones e incidencias. Vale aclarar que para su aplicación en una organización determinada se deberá completar el desarrollo de cada uno de estos puntos con la definición de un conjunto de indicadores con su correspondiente grado de interrelación e incidencia en los restantes.

##### 4.2.1. Promoción de derechos y valores en los recursos humanos

La identidad de los miembros de una organización es el primer eslabón que conforma su imagen, porque son los vectores que en su doble rol de empleados y miembros de una comunidad integran, condicionan y generan la imagen definitiva.

De esta manera el diálogo, los derechos de afiliación, las condiciones de trabajo y seguridad son pilares fundamentales de los recursos humanos.

De igual modo, las empresas descubren la importancia del capital intelectual como uno de los factores clave de toda ventaja competitiva. Por esta razón, el desarrollo humano, la capacitación y la formación de los puestos de trabajo se convierten en una necesidad. La complementariedad entre capacitación inmediata y beneficios futuros se transforma en una fuerte dimensión de adaptabilidad entre las dualidades analizadas.

Se podrían analizar las asimetrías existentes entre una organización con alcance local y otra que trasciende las fronteras de su país de origen, pero su incidencia es cada vez más relativa, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías y los sistemas de información y comunicación que superan todo tipo de frontera.

##### 4.2.2. Gestión transparente y sustentable de los procesos

Una organización transparente es aquella que se muestra tal cual es, que abre su información al público (interno o externo) sin filtro, es aquella que trata de establecer una relación honesta con sus grupos de interés y con la sociedad en general.

La transparencia se centra en los derechos de libre expresión y en el acceso a la información.

La Constitución Nacional argentina reconoce el principio de publicidad de los actos de gobierno y el derecho de acceso a la informa-

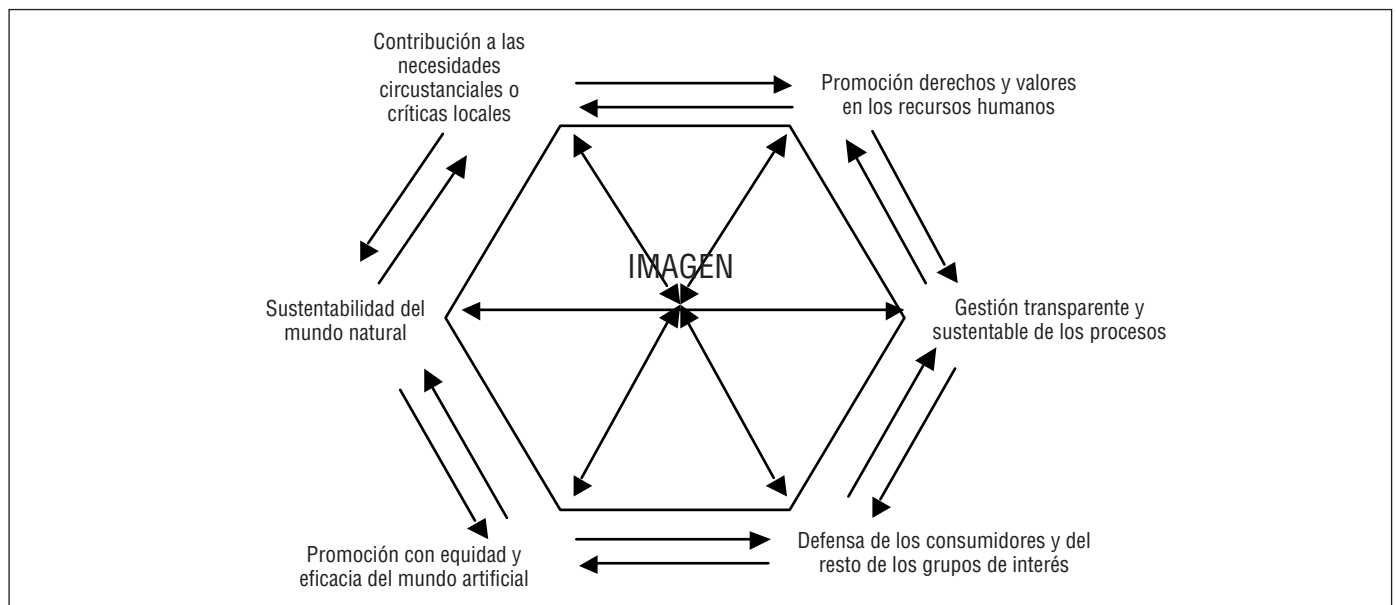


Figura 8. Hexágono de imagen.



ción pública, así como reconoce también el derecho de los consumidores a una *información adecuada y veraz*.

La responsabilidad ya no es exclusiva del Estado, que tiene la obligación de promover una gestión transparente, sino que también se extiende a las propias organizaciones.

Si se observa el proceso de creciente interés que experimenta la sociedad por pedir que se le rindan cuentas por todo aquello que es de orden público, se puede comprender que dicha realidad también se extiende al campo privado, sean estas organizaciones o empresas, en tanto y en cuanto hacen y se relacionan con su vida diaria. Y cada vez con más fuerza los ciudadanos reclaman y exigen, a organizaciones públicas y privadas, que se respete su derecho a saber.

De esta manera el derecho a la información y la transparencia de la gestión se convierten en factores clave de la imagen de la organización. Esta imagen se fortalece en la identidad que logra establecer la sociedad con las diferentes empresas.

La promoción de la gestión transparente de las organizaciones se transforma también en un principio de ejercicio y fortalecimiento democrático.

El punto de partida no se origina en la empresa (que desea informar) sino en el seno de la sociedad o de alguno de sus grupos de interés que deseen acceder a la información referida a su propio accionar.

Desde una perspectiva histórica, la inclusión de esta dimensión adquiere una mayor relevancia y, por lo tanto, no puede ser omitida de la gestión organizacional.

#### 4.2.3. Defensa de los consumidores y del resto de los grupos de interés

Desde el marco teórico de la cadena de valor de Porter, se hace un desarrollo de un conjunto de procesos internos y de apoyo que agregan valor final al producto o servicio. Si bien este enfoque es válido, también deberían tomarse en cuenta otros aspectos críticos: por un lado, que los procesos no generen impactos negativos de acuerdo a lo analizado anteriormente y por el otro, que a los procesos se les sume el valor de la imagen.

Por ejemplo, cuando se diseña un vehículo 4x4 más seguro se le está dando valor al cliente, pero si esta mayor seguridad para el cliente se convierte en un arma mortal disparada contra quienes conducen otros vehículos de menor porte, se le está restando imagen a la empresa. Seguramente esto fue lo que ocurrió cuando en EE.UU. se comenzó a movilizar esta idea confirmada en las estadísticas de accidentes de tránsito. En este caso el debate queda superado por los hechos, en la imagen de los propios damnificados por estos accidentes.

Darle un valor agregado al cliente es sumar imagen de calidad, frescura, prestigio, como características individuales, pero también se debe contemplar y darle valor a la imagen con cualidades sociales o ambientales.

Si bien son las empresas líderes quienes empiezan a marcar el camino para ello, no se necesita ser una gran organización para adoptar medidas en este sentido. Como ejemplo vale el de una verdulería que tiene un letrero que *«ruega por Greenpeace y por el verdulero»* para que traigan bolsas reciclables.

La Constitución Nacional argentina reconoce los derechos de los ciudadanos y consumidores a tener un medio ambiente sustentable y también expresa que «los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno» (artículo 42).

De esta manera, se reconocen desde la carta magna los derechos del consumidor y es obligación del Estado, en sintonía con las empresas, el garantizar su cumplimiento. Sin embargo, también en esta materia las regulaciones del Estado son muy escasas, por lo que recae en las empresas la obligación moral de respetarlas y garantizarlas. No solamente porque son un derecho del consumidor, sino también, como en el caso anterior, como elemento clave para la configuración de la imagen de la organización en pos de la sustentabilidad.

#### 4.2.4. Contribución a las necesidades circunstanciales o críticas locales

La realidad cada vez más incierta y contingente condiciona y limita los procesos de planificación de las organizaciones. De igual manera la agenda diaria de noticias cada vez se ve conmovida por hechos que generan un alto impacto y preocupación en la sociedad, relacionados con el mundo natural o artificial o con las diferentes circunstancias que surgen de los procesos de la vida del hombre.

Las organizaciones deben ser flexibles y permeables a los hechos que impactan y movilizan a la sociedad que las rodea en general, o a determinados públicos en particular.

La exposición de las organizaciones no debe hacerse desde un simple sentido de publicidad que termina operando en sentido contrario, sino como consecuencia de una política que permita su accionar con sentido solidario y responsable.

Estos valores no pueden ser individualizados y sectorizados en quienes tienen la responsabilidad de su conducción, sino en la institución como una expresión global y voluntaria de todos los miembros que trabajan o se relacionan con ella. Son en definitiva estos pequeños gestos los que construyen muestras de confianza que la sociedad sabe reconocer y que valora cada vez más ante tantos procesos sociales no deseados de división.

Incorporar las realidades locales se transforma en un factor clave de la imagen institucional. Desde la RSE, Crespo (2010) destaca que «es importante tener en cuenta dos aspectos o componentes, por un lado el concepto, sus transformaciones, sus relaciones con el contexto organizacional y sus implicaciones en la problemática social. Igual de importante son las prácticas o las acciones de RSE [...] sería muy difícil estudiar teóricamente las formas de implementar acciones socialmente responsables por fuera de ellas» (p.128).

#### 4.2.5. Sustentabilidad del mundo natural

Es preciso diferenciar el mundo natural del artificial porque si bien se encuentran estrechamente relacionados, tienen paradigmas que los diferencian y su propia interacción también genera dimensiones de análisis que no pueden excluirse. El mundo natural se encuentra preparado para todo ciclo de vida, la muerte es generadora de vida y de este modo *nada se pierde, todo se transforma*.

El mundo artificial, por otro lado, según lo menciona Leonard (2010), desconoce justamente la historia de las cosas. Cada cosa cumple su ciclo de vida útil y luego pasa a ser simplemente basura o *scrap*. Cuando la cosa deja de agregar valor al producto y al cliente, adquiere, en principio, un valor nulo para la organización, pero no así para la sociedad que empieza a preocuparse cada vez más por el destino final de las cosas y su impacto.

La directiva comunitaria (Comunidad Económica Europea) 85/337 sobre evaluación de impacto ambiental, considera como factores ambientales: el ser humano, la fauna, la flora, el suelo, agua, aire, clima, paisaje, las interacciones entre los factores citados, los bienes materiales y el patrimonio cultural.

De esta forma, se deberían relacionar con el mundo natural los primeros conceptos. Así, definido el objeto de estudio, surgen un conjunto de dimensiones que contemplan el respeto y protección del medio ambiente y de los hábitats naturales, la mitigación del cambio climático, la defensa y promoción de paisajes naturales.

#### 4.2.6. Promoción con equidad y eficacia del mundo artificial

La UNESCO (2005) señala que: «La diversidad cultural es indispensable para la paz y la seguridad en los planos local, nacional e internacional, y móvil esencial para el desarrollo sostenible de las comunidades, pueblos y naciones»<sup>2</sup>. Sin embargo, día a día se pierden algunas de las casi 7.000 lenguas existentes y otro tanto de las decenas de miles de dialectos del mundo. Frenar este proceso es responsabilidad de todos y es un compromiso que se debería asumir individualmente, junto a los gobiernos y organizaciones.

<sup>2</sup> Tomado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>

Pero junto con las lenguas y dialectos, también existen valores, principios que son parte del patrimonio cultural y que deben ser resguardados.

Gliskberg (2003, p. 212) menciona sobre la ética «...las bases de nuestras culturas latinoamericanas, nuestras creencias espirituales, religiosas, nuestras creencias filosóficas, el ejemplo de nuestros libertadores, nuestras culturas indígenas, tienen un fondo cultural presidido por esos valores. Ha llegado el momento de rescatarlos».

De igual manera, existe una producción artificial de cosas, sean estas productos o servicios, que deben integrarse y convivir en relativa armonía con el mundo natural. Cuando un bosque autóctono es sustituido por una producción agropecuaria o por otro bosque artificial para la generación de celulosa, está cambiando el mundo natural por un mundo artificial que podrá ser explicado por razones alimentarias y será totalmente justificable siempre y cuando el alimento también se mantenga para las generaciones futuras.

Como se puede observar, el concepto de sustentabilidad adquiere una transversalidad interesante en un mundo fragmentado en la producción de conocimiento científico a través de las más de 20.000 disciplinas que se estima que existen actualmente.

De esta manera la generación responsable de las cosas lleva implícita los principios de sustentabilidad, equidad y eficiencia. Dentro de ellos se podrán constituir diferentes indicadores de gestión tales como la prevención de la contaminación, el respeto a la diversidad, la seguridad de los consumidores, la producción sostenible, los servicios no contaminantes, la tecnología sustentable, el compromiso social, la promoción ciudadana.

#### 4.3. Integración y diferencias de los hexágonos de imagen con la responsabilidad social empresarial

La imagen y la RSE son dos formas diferentes de gestionar una misma realidad originada en los nuevos desafíos sociales, políticos y ambientales del mundo moderno.

Estas diferentes modalidades se pueden sintetizar en los siguientes párrafos.

La imagen es pertinente de cada rama de actividad, organización específica y sectores con la que se relacionan, mientras que la RSE se origina en un marco normativo genérico.

La imagen como requerimiento social puede ser contradictoria con los intereses económicos de quien genera la actividad, lo que da origen a la necesidad de su gestión. En el caso de la RSE, los conflictos y tensiones de intereses no son parte de su agenda.

La maximización de la imagen se gestiona complementariamente con la obtención de un beneficio, tratando de hacer máxima su integración a través de la adaptabilidad, mientras que la RSE se suma a la gestión tradicional formalizando y explicitando nuevos procedimientos.

La génesis de la imagen surge de la dinámica de la propia sociedad con sus especificidades locales; la RSE, al ser normativa, tiende a la uniformidad y tiene una menor flexibilidad.

Las contingencias de la organización y de la sociedad de la que forma parte se constituyen en una amenaza o en una oportunidad para la gestión siempre proactiva de la imagen, mientras que la RSE tiende a realizar una mirada introrretrospectiva de sus procedimientos.

Los indicadores de gestión que nacen de la sustentabilidad a través de los hexágonos de rentabilidad y los HI expresan y conforman un todo integrado e indivisible de este nuevo enfoque. En el caso de la RSE no son pocas las organizaciones que suman un ámbito específico para su gestión.

## 5. Conclusiones

La inequidad pareciera que es una de las características del mundo contemporáneo y los gobiernos, que con diferente grado de res-

ponsabilidad y compromiso, tratan de satisfacer las demandas crecientes de la sociedad.

Paralelamente, el hábitat que parecía seguro, limpio y renovable ha entrado en un acelerado proceso de deterioro que también se expresa en una preocupación creciente de comunidades y gobiernos.

Las organizaciones, en general, y las empresas, en particular, como consumidoras de recursos naturales renovables y no renovables, generadoras y distribuidoras de riqueza, generadoras de empleo e innovación tecnológica, se constituyen en un actor importante de esta nueva situación. Para ello se requiere de nuevas lógicas de pensamiento que traten de superar los pensamientos fragmentados, simples y cortoplacistas con otros más integrados, complejos y de largo plazo.

La sociedad toda en su especificidad cultural y particularidad regional y local genera una creciente imagen institucional que condiciona y promueve sus comportamientos de consumo, hábitos y costumbres tanto de forma grupal como individual. Este proceso de crecimiento sostenido y de tendencia irreversible debiera convertirse en un dato de la gestión actual de aquellas empresas que desean actuar proactivamente, sabiendo que lo que hoy representa una inversión, mañana se convertirá en un gasto inevitable.

No son pocas las empresas que comienzan a dar una respuesta en el ámbito de la RSE, y así lo demuestran cumpliendo con la normativa que surge de los organismos que trabajan sobre el tema, pero no se debe perder de vista que estos últimos no reemplazan la mirada social del público que poco sabe de indicadores de gestión, pero conoce mucho sobre sus derechos ciudadanos, laborales, de consumidor y en defensa del medio ambiente. Todo esto, sumado al amplio acceso a la información a través de Internet y las redes sociales donde la información no conoce límites para su circulación.

Desde esta perspectiva se analiza el valor que adquiere la imagen de una empresa y organización que nace como un concepto de identidad de los empleados, y que junto a los demás grupos de interés se prolonga a toda la comunidad. Y es la comunidad la que decodifica e interpreta el mensaje y genera una idea, una *imagen* que no necesariamente será la que desea proyectar la institución.

Tratar de maximizar esta imagen es tan importante como la legitimidad del beneficio económico, teniendo presente que ambos aspectos a veces se complementan, otros se contradicen y en todos los casos se deben gestionar a través de un proceso de adaptabilidad permanente. Todo ello se transforma en los pilares de la sustentabilidad que se debe plantear como la razón de ser en toda organización que se re-expresa a través de la misión y la visión.

Si bien existen múltiples instrumentos orientados hacia la gestión de la sustentabilidad, se limitan a establecer un conjunto de indicadores que varían en función de las corrientes que los tratan, ya sea los teóricos que hablan de RSE, los que hablan de la TBL o quienes se enfocan en los reportes de sustentabilidad. Pero estas versiones carecen de un tratamiento de todos los aspectos que componen la sustentabilidad de manera integrada y equilibrada.

La propuesta aquí desarrollada se orienta a generar las herramientas que permitan integrar la gestión de la rentabilidad y la imagen como forma de equilibrar todos los aspectos de la sustentabilidad.

La validez de esta reformulación integrada de los propósitos, fundamentalmente de las empresas, en las dualidades objetivas de imagen y rentabilidad y subjetivas entre las expectativas de la sociedad y los empresarios, se operacionaliza a través de los HI por un lado y los hexágonos de utilidad por el otro.

En este trabajo se operacionalizó el concepto de imagen a través del instrumento denominado HI cuya utilización en conjunto con el HUR desarrollado en trabajos anteriores, permitirá gestionar la sustentabilidad.

Este nuevo enfoque difiere sustancialmente del que se desarrolla a través de la RSE porque parte de una lógica integrada y no de la necesidad de sumar una nueva e importante dimensión a la gestión.

## Bibliografía

- Acción RSE. (2007). *Guía práctica para la elaboración de reportes de sustentabilidad*. Chile. Disponible en: [http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Guia\\_practica\\_para\\_la\\_elaboracion\\_de.pdf](http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Guia_practica_para_la_elaboracion_de.pdf)
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(10), 37-59.
- Blázquez, M. (2006). *Hacia un nuevo tablero de mando que supere las limitaciones del balanced scorecard*. [Texto electrónico]. Universidad Nacional de Córdoba, Instituto de Administración, Argentina. Disponible en: <http://blazquezmiguel.com.ar/wp-content/uploads/2010/09/ORDENAR22.pdf>
- Blázquez, M., & Peretti M. (2007). *Sustentabilidad organizacional a través de la gestión de la imagen y la rentabilidad*. Ponencia presentada en el XI Simposium Internacional de Contaduría y Finanzas. Instituto Tecnológico de Sonora. Ciudad de Obregón, México. Disponible en: [http://antiguo.itson.mx/rectoria/comunicacion/contenido/0063/nota\\_002.html](http://antiguo.itson.mx/rectoria/comunicacion/contenido/0063/nota_002.html)
- Blázquez, M., Peretti M., Buraschi, M., Sedevich, L., & Mondino, A. (2010). Avances de la legislación sobre responsabilidad social empresarial en Argentina. *Cuadernos de Gestión*, 10, 89-100.
- Blázquez, M., & Romero, M. (2011). *Los hexágonos de utilidad y rentabilidad (HUR): fundamentos, enseñanzas y prácticas*. Anales de XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
- Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Chaves, N. (1994). *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gil.
- Comunidad Económica Europea. Directiva 85/337/CEE del Consejo. Evaluación de las repercusiones de determinados proyectos públicos y privados sobre el medio ambiente. (1985). Diario oficial N° L 175 de 05/07/1985 P. 0040-0048. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31985L0337:ES:HTML>
- Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119-130. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/383](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/383)
- De Geus, A. (1997). *The living company*. Boston: Longview Publishing Limited.
- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins Publishers.
- Elkington, J. (2006). Governance and sustainability. *Corporate Governance*, 14, 522-529.
- Global Reporting Initiative (GRI). (s.f.). *Sustainability reporting guidelines 2000-2011. Versión G3.1*. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>
- Gorochategui, N. (2009). *Crisis y responsabilidad social empresarial (RSE)*. Agenda internacional y perspectivas de evolución para Argentina. Impactos de la Crisis Financiera Internacional en la Argentina, capítulo 10, 2, p. 139-184. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Instituto Ethos. (2011). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos. Disponible en: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011\\_Indic\\_ETHOS\\_ESP.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf)
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE). Disponible en: <http://www.iarse.org>
- ISO 26000. *Guía de Responsabilidad Social*. Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Argentina.
- Kliksberg, B. (2003). *Más ética, más desarrollo*. (6.ª ed.). Buenos Aires: Editorial Temas.
- Kliksberg, B. (2006). RSE, un imperativo ético y económico. Suplemento económico. Buenos Aires: diario Clarín. Disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/09/24/n-01277220.htm>
- Leonard, A. (2010). *The story of stuff*. New York: Free Press.
- Malone, S. (2003). *Las habilidades directivas clave*. Buenos Aires: Deusto.
- Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, 8, 303-321.
- Navarro, M., Piñero, M., & Delgado, E. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 35-57. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/303](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/303)
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Madrid: Gestión 2000.
- Pérez, M. (2011). La vida de las imágenes. *Revista Ñ* (sección Ideas). Disponible en: [http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/Emanuele-Coccia-filosofia-imaginacion\\_0\\_602339773.html](http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/Emanuele-Coccia-filosofia-imaginacion_0_602339773.html)
- Unesco. (2005). Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>
- Volpentesta, J. (2011). *Gestión de la responsabilidad social empresarial*. (2.ª ed.). Buenos Aires: Editorial Buyatti.