



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Escuela de Comunicación Social

Comunicación en tiempos de sustentabilidad. Reflexiones acerca de los aportes de la comunicación estratégica al logro de los objetivos de la organización. El caso de CCU Argentina.

TESINA DE GRADO

Tesista: Pablo Pavón

Directora: María Inés Fernández

Rosario, Junio de 2012

A mi mamá, por su inspiración e incondicional amor, apoyo y confianza...

A Fernando, por compartir mis alegrías y acompañar a mamá desde mi partida...

A Elena, Majo, Marilé, Marianela y Ana, entrañables amigas y admirables profesionales...

A Emi y Caro, por enseñarme en estos últimos años de que es posible divertirse y trabajar al mismo tiempo...

A Nico, Emiliano, Germán, Emanuel y Sebastián, grandes amigos que la vida me dio la oportunidad conocer...

A CCU Argentina, por darme la oportunidad de aprender y dar mis primeros pasos como profesional...

A María Inés, por su acompañamiento durante esta última etapa...

¡Gracias!

1. INTRODUCCIÓN

Algunos más, otros menos, todos nos preguntamos como estudiantes si habíamos elegido bien aquello a lo cual le dedicaríamos buena parte de nuestras vidas. Temor, ansiedad, expectativa, alegría, son algunas de las sensaciones que nos abordan con distinta intensidad a lo largo de esa etapa. Desconozco la situación en otras carreras, pero luego de mi experiencia en las aulas de nuestra querida facultad, puedo afirmar que una de las grandes cuestiones que interroga permanentemente a quienes eligen esta casa de estudios, es cuál es el aporte que un Licenciado en Comunicación Social puede realizar a la sociedad, cuál es su ámbito, su objeto de estudio; en otras palabras y dicho sin eufemismos, para qué sirve.

La legítima preocupación por el futuro laboral de los profesionales en comunicación, considero que es una temática que no se presenta de forma protagónica en otras especialidades y que el cursado de la amplia variedad de asignaturas que abarca nuestra currícula no alcanza a dilucidar. En mi caso, el ciclo superior me ayudó a recortar un ámbito en el cual me quería desenvolver y fue así como comencé a orientarme hacia la comunicación en las organizaciones. Luego, y gracias a algunas experiencias como pasante en distintas instituciones, confirmé mi elección y, al mismo tiempo, me ayudó a revalorizar el rol que, según la literatura, teníamos los comunicadores en ellas.

Hoy, la pregunta sobre cuál es el aporte que puedo realizar como comunicador me vuelve a interrogar en un contexto bien definido. Desde hace casi dos años, formo parte del área de Relaciones Institucionales (RRII) de CCU Argentina. Según el Plan Institucional 2011, las responsabilidades del equipo de RRII podrían alinearse detrás de cuatro grandes temas: estrategia de medios corporativa, programas institucionales en las ciudades de Salta y Santa Fe, comunicaciones internas y gestión del vínculo de la empresa con otras organizaciones. Esa estructura de responsabilidades da cuerpo al sentido de un área con seis años de vida al interior de la empresa, y es ahí en donde me incorporo como joven profesional para

participar del diseño y ejecutar la estrategia del área con foco en la ciudad de Santa Fe.

La vorágine diaria genera una tensión permanente entre lo importante y lo urgente, generalmente en favor de lo segundo. Son pocas las instancias en donde detener el día a día para dedicar el tiempo necesario que requiere pensar estrategias de comunicación de mediano o largo plazo que aporten al logro de los objetivos de la compañía. Y si bien es cierto, como sostiene Daniel Prieto Castillo, que “toda gestión comunica”¹; no toda gestión de comunicación es estratégica.

En el presente trabajo, se parte de la demanda que la gerencia de Gestión Industrial realiza a RRH con el objetivo de implementar la nueva misión de la compañía con el objetivo supuesto de ser la vía a través de la cual jerarquizar el concepto de sustentabilidad como valor fundamental. Desde esa problemática concreta, me propongo analizar la cultura organizacional y los sujetos que le dan forma, la estrategia diseñada para instalar la cuestión y promover el cambio de las prácticas sociales, las lógicas de poder y comunicacionales que subyacen en la compañía en general y en la gestión del área de RRH en particular y, a partir de ello, la posibilidad de proponer alternativas de acción factibles desde un abordaje comunicacional.

¹ PRIETO CASTILLO, Daniel; *La comunicación en la educación*, CICCUS-La Crujía, Buenos Aires, 1999. En URANGA, Washington; *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*, 2004. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

2. MARCO TEÓRICO

La posibilidad de intervenir comunicacionalmente en una organización, está condicionada por el marco desde el cual comprendemos las prácticas sociales que la atraviesan. Fernando Flores dirá que “utilizamos la palabra organización para distinguir algo organizado de algo que no está organizado; algo a lo que se le ha dado una estructura para conseguir algún resultado específico, en comparación con algo que carece de una estructura de acción unificada”².

Desde el pensamiento de Flores, se define la organización “como el lugar donde se producen las conversaciones y éstas se entienden como fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades”³. Así, podríamos afirmar que una organización es una forma social establecida y, en este sentido, entenderla como institución. Sin embargo, este orden aparente que define a la institución no da cuenta de una entidad acabada y cerrada. Por el contrario, las instituciones están inmersas en procesos dialécticos permanentes entre lo instituido y lo instituyente; es decir, entre aquello que subyace, que ordena y regula, y ese imponderable que acompaña la acción del sujeto y que conlleva una fuerza de cambio que cuestiona, contrapesa y subvierte de manera permanente la dinámica institucional.

Por lo tanto, no podemos entender a una institución como un objeto inmutable, sino más bien como práctica que se define a partir de la interacción permanente de los actores. Como sostiene Washington Uranga, “la institución, entendida como práctica social, es el lugar de producción de las significaciones sociales, porque es la institución la que genera las significaciones centrales a través de las cuales los actores percibirán el mundo, las cosas y los individuos. Es también el lugar de las

² FLORES, Fernando; *Creando organizaciones para el futuro*, Dolmen Ediciones, Santiago, 1994, pág. 15.

³ Ídem ant.

relaciones sociales, entendido como el lugar donde se generan las decisiones consideradas legítimas por una colectividad o un grupo social.”⁴

Las prácticas sociales que atraviesan una institución se materializan en sujetos que actúan a partir de un imaginario o matriz de sentido. Eliseo Verón define imaginario como la “red compleja de representaciones engendradas en el seno mismo de las prácticas sociales”⁵, y afirma que las prácticas sociales se articulan a la matriz significativa que le da sentido y, en definitiva, la engendran como comportamiento enraizado en el orden simbólico y productor de imaginario.

En este marco es que comprendemos y reconocemos la comunicación como “un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva”⁶. Y también por ello preferimos hablar sobre procesos comunicacionales en lugar de comunicación, porque la primera designación da cuenta más acabada de aquello a lo que nos estamos refiriendo.

Uranga define a los procesos comunicacionales como “prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente. Prácticas en las que intervienen los medios, como un componente

⁴ URANGA, Washington; *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*, 2004, pág. 2. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

⁵ VERÓN, Eliseo y SIGAL, Silvia; *Perón o Muerte. Los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*, Eudeba, Buenos Aires, Argentina, 2004, pág. 16.

⁶ URANGA, Washington; *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, 2007, pág. 3. En sitio web <http://ces.unne.edu.ar>.

fundamental de las prácticas sociales hoy, como parte indiscutible del proceso de construcción de la realidad, pero nunca como única variable”⁷.

Ahora bien, actuar en una organización implica la posibilidad de introducir cambios dentro de una realidad compleja y determinada no sólo por hechos sociales, sino también por las creencias y valoraciones que tengan los sujetos sobre los mismos. Esto nos lleva a considerar tanto las prácticas sociales y las prácticas comunicativas que les dan sentido; así como la percepción que cada sujeto, individual o colectivo, tenga sobre las mismas. Dichas percepciones, variarán de un sujeto a otro en función del tipo de vínculo que establezca con la organización.

Para analizar el comportamiento de los grupos, son valiosos los aportes de Paul Capriotti sobre los públicos de las organizaciones. En su obra, *Branding Corporativo*, el autor define Público como “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma”⁸. Esta definición, tributaria de la Teoría de los Stakeholders planteada por R. Edward Freeman, es fundamental para el análisis de la comunicación en las organizaciones ya que está centrada no en las características demográficas de los sujetos que conformarían un público, sino en la relación que estos establecen con la organización a partir de intereses mutuos. Es precisamente esta relación la que permite comprender la influencia que pueden ejercer el uno sobre el otro y su comportamiento comunicativo. Y dado que existe una diversidad de intereses a partir de los cuales los sujetos establecen un determinado vínculo con una organización, habrá tantos públicos como tipos de relaciones sean posibles establecer con ella. No obstante, reconocer que existe una multiplicidad de

⁷ URANGA, Washington; *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*, 2004, pág 2. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

⁸ CAPRIOTTI, Paul; *Branding Corporativo*, Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2009, pág. 172.

públicos para la organización, no significa que todos merezcan la misma atención. Precisamente será la estrategia de comunicación la que jerarquice los públicos estratégicos para la organización, sobre la base de su influencia real ella y que deberán ser contemplados en la ejecución de acciones diferenciales, atendiendo a la particularidad de cada uno.

La interacción de los sujetos y los grupos al interior de las organizaciones se da a partir de una serie de pautas de comportamientos vinculadas a un status y un rol que puede estar más o menos determinado. El status puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el rol es definido como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición⁹. Aquella posición de las personas en relación con la organización es lo que denominaremos status de público, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la organización constituyen el rol de público que desempeñarán dichos sujetos. De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones (status de público), que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas (rol de público) con respecto a la organización. Una organización, al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas u organizaciones, sino que está identificando diferentes posiciones en relación con ella, que desarrollarán unos roles específicos para cada posición. De esta manera, cada uno de los roles de público tendrá una serie de expectativas con respecto a la organización, mientras que la organización tendrá unas determinadas expectativas en referencia a cada rol de público, que marcarán las relaciones entre los individuos como miembros de un público y la organización. A partir de las expectativas de los roles de público con respecto a la organización, se

⁹ Gross, N.; Mason, W. y Mc Eachern, A.; *Exploration in role analysis*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1966. En CAPRIOTTI, Paul; Op. Cit., pág. 75.

establecerá, desarrollará y reforzará una determinada estructura de intereses en cada público.

Se desprende de concebir a los públicos no como un grupo de personas, sino como una posición determinada por una relación con la organización, que es posible que una misma persona ocupe dos o más públicos en simultáneo. Allport ha expuesto la idea de la “inclusión parcial” de los individuos en los roles, por la cual los sujetos sólo asumirían momentáneamente los intereses de los públicos en los cuales se hallan inmersos en un momento determinado.¹⁰

Comprender el tipo de vínculo de cada uno de los públicos con la organización, será determinante a la hora de pensar alternativas de acción con un sentido determinado, el cual se plantea siempre en base a una situación ideal, un futuro posible a partir de una gestión capaz de generarlo. Sobre este tema, es interesante el planteo que Uranga realiza en “Soñar futuros, construir presentes”, en donde sostiene que el verdadero desafío consiste en “construir el futuro actuando desde el presente a partir de las imágenes construidas, utilizando toda la capacidad creadora pero también otorgando valor científico a nuestros sueños y a nuestras utopías”¹¹. Para lograrlo, propone a la prospectiva como una estrategia que “no tiene por objeto predecir el futuro, ni siquiera pretende llegar a develárnoslo como si se tratara de algo que ya está escrito de antemano. Su misión no es otra que la de ayudarnos a construirlo”¹².

¹⁰ Allport, F.; *Toward a science of public opinion*, en Carlson, R. (Ed.); *Communications and Public Opinion*, Praeger, Nueva York, 1975, págs. 11-27. En CAPRIOTTI, Paul; Op. Cit., pág. 77.

¹¹ URANGA, Washington; *Soñar futuros para construir el presente. La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo*, pág. 1. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

¹² GABIÑA, Juanjo; *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*, Alfaomega, Bogotá, 1999, pág. 1. En URANGA, Washington; *Soñar futuros para construir el presente. La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo*, pág. 1. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

Si hablamos de que el futuro deseado no deviene, sino que es posible construirlo, esto es gracias a una gestión capaz de hacerlo posible. La gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, la gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos.

Por otra parte, las decisiones acerca de los objetivos y la dirección de una gestión suponen necesariamente relaciones de poder capaces de hacer o de hacer hacer. Esto define a la construcción de futuros como un proceso sembrado de contradicciones, de lucha de intereses, de juegos de poder. Cada uno de los actores ve el mundo y se posiciona desde sus intereses particulares e intenta, por todos los medios a su alcance, instalar su visión del mundo, nombrarlo, aún con aquellos a los que reconoce como aliados estratégicos. A esto refiere Pierre Bourdieu cuando en su obra, "Meditaciones Pascalinas" refiere al poder simbólico y la lucha política.

Para el autor, "la dominación, incluso cuando se basa en la fuerza más cruda, la de las armas o el dinero, tiene siempre una dimensión simbólica, y los actos de su misión, de obediencia, son actos de conocimiento y reconocimiento que, como tales, recurren a estructuras sociales. Estas estructuras estructurantes son formas históricamente constituidas, arbitrarias, en el sentido de Saussure y Mauss, cuya génesis social puede reconstruirse"¹³.

Una visión de futuro, encarnada en una gestión determinada, en acciones y decisiones, descansa siempre sobre una determinada apreciación del mundo, de los sujetos y de la organización. En este sentido, podríamos asimilar esa visión a lo que Bourdieu denomina "orden simbólico" el cual "se basa en la imposición al

¹³ BOURDIEU, Pierre; *Meditaciones Pascalinas*, Anagrama, Barcelona, España, 1999, pág 227.

conjunto de agentes de estructuras estructurantes que deben parte de su consistencia y su resistencia al hecho de que son, en apariencia, al menos, coherentes y sistemáticas, y se ajustan a las estructuras objetivas del mundo social”¹⁴. Entendemos el poder en este sentido, es decir, existe al interior de toda institución una lucha de poder, política, más o menos explícita, que consiste en imponer una determinada visión sobre el presente, el futuro y las formas de hacerlo posible. Este orden simbólico se impone a nivel macro en lo que respecta a la toma de decisiones y a nivel capilar, en los organigramas, la forma de ordenar el espacio físico, las conversaciones informales, las relaciones interpersonales, etc.

Desde un enfoque comunicacional, es posible leer este orden simbólico institucional y trabajar en el desarrollo de habilidades y recursos de comunicación que sirvan para transparentar, para hacer visibles en las prácticas de los hombres y mujeres de hoy, signos portadores de un futuro utópico que alimente la esperanza de un mañana distinto, pero ya presente. Nadie nos creará un mañana diferente que no podamos reflejar al menos de manera incipiente en nuestras prácticas y comunicaciones de hoy.

Construir un futuro a partir del presente, implica detectar esos signos portadores del cambio en las prácticas sociales. La comunicación nos permite, a través del estudio de lo simbólico, develar parte del sentido profundo de las acciones. El lenguaje “habla” de las organizaciones y de los sujetos y nos dice en la mayoría de los casos mucho más de lo que los propios actores pretenden expresar. Entendiendo las motivaciones profundas de los actores se puede actuar de manera directa sobre ellas.

¹⁴ Ídem. Ant., pág. 232.

3. MARCO METODOLÓGICO

Tanto los objetivos de la compañía como los programas institucionales son la materialización de prácticas sociales con un sentido más o menos definido, el cual me interesa conocer. Para ello, apelamos a una estrategia cualitativa ya que es la que permite “acceder a las estructuras de significados”¹⁵. Para ello, se presentan una variedad de técnicas, entre las cuales, se utilizan para este trabajo, la entrevista, la observación de documentos y la observación participante.

Una de las responsabilidades del área de RRHH, es ser la voz de la compañía frente a la multiplicidad de públicos con los que se relaciona, por lo que participa no sólo de la difusión de los mensajes, sino también en la producción de contenidos. Esto posiciona al área de manera transversal al resto ya que las necesidades en materia de comunicación son de origen diverso. Por otra parte, la interacción permanente con distintos sectores, permite alcanzar una visión bastante global del negocio y la organización.

Realizar entrevistas con empleados de distintas áreas y jerarquías es parte del trabajo diario, lo cual facilita el conocimiento de una serie de ideas y opiniones sobre una variedad de temas que se expresan no sólo en el decir sino en el hacer de la compañía como institución. Este análisis permanente de fuentes primarias, se complementa con la lectura de fuentes secundarias como son la página web, comunicados de prensa, presentaciones y otros documentos internos.

Otra fuente fundamental de conocimiento proviene de la interacción no sólo con las personas sino con los procesos y procedimientos, en otras palabras, con la estructura organizacional. Es el caso de la organización espacial, su organigrama, la forma en la cual sus empleados entablan sus relaciones, su presupuesto, los indicadores de desempeño, el vínculo que establece con su entorno, etc. Estas significaciones, no siempre son aprehensibles desde lo connotado, sino que

¹⁵ VASILASCHIS DE GIARDINO, Irene; *Métodos cualitativos I: Los Problemas Teórico-Epistemológicos*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1993.

requieren de una observación participante que pueda leer en las relaciones humanas establecidas de manera casi sistemática, el sentido que albergan determinadas prácticas instituidas y sus posibilidades de cambio.

Esto último es lo que determinará la posibilidad de realizar aportes a los objetivos de la empresa desde el área de RRH. Si la voz de los referentes nos dice hacia dónde va la empresa, son los actores que encarnan el sentido real y complejo de la organización los que podrán hacer factible ese futuro.

4. ACERCA DE CCU ARGENTINA

CCU Argentina es una filial de CCU SA, empresa chilena con casi 150 años de historia en el país trasandino dedicada al rubro alimenticio y con participación en los negocios de cervezas, pisco, ron, vino, sidra, gaseosa, jugos, aguas envasadas, bebidas funcionales y golosinas. Su desembarco en Argentina data del año 1994 con la compra de Compañía Industrial Cervecera SA (CICSA), empresa salteña elaboradora de la marca de cerveza Salta. En 1995, aumenta su participación en el mercado con la compra de Cervecería Santa Fe. Luego vendrían Cervecería Córdoba, en 1998; y Planta Luján nueve años más tarde. A finales de 2010, CCU Argentina ingresa en la multicategoría al adquirir Sáenz Briones y Sidra La Victoria, dedicadas a la elaboración de sidras, vinos generosos y licores.

En la actualidad, CCU Argentina es el segundo actor de mayor importancia en el mercado cervecero, con un 23% de participación de mercado, líder en el de sidras y con presencia en el de vinos y licores. Su portafolio se compone de marcas propias, licenciadas e importadas.¹⁶

¹⁶ Propias: Schneider, Imperial, Santa Fe, Salta, Córdoba, Bieckert, Palermo, Sáenz Briones, Real, La Victoria y El Abuelo.

Licenciadas: Otro Mundo, Heineken y Budweiser

Importadas: Corona, Negra Modelo, Birra Moretti, Paulaner, Kunstmann, Guinness y Red Bull

5. UNA NUEVA MISIÓN

A pocos metros del ingreso principal de la planta que CCU Argentina tiene en Santa Fe, puede leerse:

“En CCU Argentina nos gusta el trabajo bien hecho, por el bien de las personas. Y nos hemos propuesto como misión, gratificar responsablemente a nuestros consumidores, en todas sus ocasiones de consumo, mediante marcas de alta preferencia”.

Según Paul Capriotti, la misión corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad. Por su parte, la visión corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Si bien tradicionalmente, ambos conceptos se expresaban por separado, cada vez son más las organizaciones que lo hacen en un solo enunciado dando cuenta de quiénes son, qué quieren y cómo piensan lograrlo.¹⁷ Dado que este último es el caso de CCU Argentina, usaremos el término misión para englobar a ambos. Según el Reporte de Sustentabilidad de CCU SA, la misión se sostiene sobre tres pilares estratégicos:

- Rentabilidad

Maximizar el valor de nuestros negocios en su dimensión actual, optimizando márgenes, reduciendo gastos y generando excelencia operacional en todos sus procesos.

- Crecimiento

Incrementar la dimensión actual del valor de los negocios con nuevos productos, atendiendo nuevas necesidades, nuevos canales y nuevas ocasiones de consumo, ganando participación de mercado entrando a nuevos negocios y categorías.

¹⁷ CAPRIOTTI, Paul; Op. Cit., pág. 26.

- Sustentabilidad

Asegurar el Valor de la Compañía a largo plazo, sobre bases de rentabilidad y crecimiento, fundamentadas en la consideración de que la empresa busca perdurar en el tiempo y que debe contribuir a que su medio ambiente también lo haga.

a) A nivel económico a través del valor de sus marcas, el capital físico y sus activos tangibles o intangibles

b) A nivel social a través de sus personas y la relación con sus grupos de interés

c) A nivel medioambiental a través de procesos y productos que maximizan la preservación de los recursos

Hasta hace poco menos de un año, la misión de la compañía era otra:

“Hacer de CCU Argentina una operación modelo en términos de crecimiento y rentabilidad sustentable.”

Y se sostenía en los siguientes pilares estratégicos:

- Crecimiento

Consumidores

Clientes

Innovación permanente

- Rentabilidad sustentable

World Class Manufacturing

Brand equity

People

Distribution

Una serie de factores confluyen a la hora de explicar los motivos que justifican el cambio de misión, pero sin lugar a dudas es la variable política la de mayor peso. Fue CCU SA la que estableció los nuevos objetivos para todas sus filiales a partir de una serie de compromisos asumidos frente al gobierno chileno, fundamentalmente en materia de medioambiente, y que se expresan en las denominadas Metas 2020¹⁸. Este hecho, excluye de la discusión la pregunta sobre si corresponde o no el cambio. Sin embargo, podemos pensar, y este es el verdadero desafío, cómo transformar la misión en realidad y esto nos remite directamente a los sujetos capaces de hacerla posible. La decisión a nivel gerencial de reorientar ciertos aspectos del negocio, es sólo el principio ya que “la elaboración de las imágenes de futuro por parte de los actores requiere de un espacio de voluntad común entre todos, porque de lo contrario no se podrá avanzar realmente en función del cambio”¹⁹.

Si, como plantea Nina Cabra, “el lenguaje construye el mundo, no lo representa”²⁰, un cambio en la forma de nombrar al futuro de la organización debe ser leído más allá de su contenido. Si antes, el futuro de la organización tenía a la rentabilidad y al crecimiento como valores únicos y excluyentes, es dable suponer que había todo un sistema de relaciones y prácticas sociales, más o menos explícito,

¹⁸ En 2010, el estado chileno se comprometió ante Naciones Unidas, en el marco de la Conferencia de las Partes sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas (COP15), “a contribuir a los esfuerzos mundiales de mitigación, a través de una desviación significativa de la línea base hasta en un 20% al año 2020 financiada significativamente con recursos nacionales”. De este compromiso, el país trasandino hizo partícipe a todos los sectores, entre ellos al económico, del cual CCU es uno de sus protagonistas principales como la empresa de bebestibles más importante del mercado.

¹⁹ URANGA, Washington; *Soñar futuros para construir el presente. La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo*, pág. 9. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

²⁰ CABRA, Nina; *Comunicación: transmutación de cuerpos y afectos*, pág. 2. En sitio web <http://www.imagencristal.com.ar>,

montado para el logro de tal fin. La diferencia fundamental con la nueva misión descansa, señala uno de los gerentes impulsores, en incorporar y jerarquizar a la sustentabilidad como un pilar estratégico a la par de los otros dos. Por sustentabilidad, explica, la compañía entiende “la incorporación de principios medioambientales y sociales al logro de sus objetivos económicos” y para graficar el concepto da el ejemplo de un comprador que a la hora de adquirir heladeras para instalar en el punto de venta toma como principal indicador el precio. Sin embargo, advierte, una de las variables en el precio es el consumo eléctrico que, en los electrodomésticos, está expresado en letras en una etiqueta. Así, una heladera con calificación A consumirá mayor energía eléctrica que una D. Este detalle no es menor, ya que “el consumo eléctrico del parque de heladeras que la compañía tiene distribuido en todo el país triplica al de las tres plantas cerveceras juntas”. Disminuir este consumo es clave dentro de las implicancias de la nueva misión, que incorpora una serie de indicadores para medir la performance de la compañía en términos medioambientales.

El ejemplo del comprador no es casualidad ya que los indicadores medioambientales suelen ser atribuidos a las áreas industriales solamente. Esto explica, en parte, el motivo por el cual se decidió jerarquizar a la sustentabilidad cambiando la misión de la compañía. El mensaje que se buscó transmitir fue que las metas de sustentabilidad no eran sólo un objetivo más a alcanzar dentro de tantos otros, sino que representaba un nuevo criterio en la gestión del negocio. Y en eso reside precisamente el sentido del cambio de misión, al menos para quienes así lo decidieron.

Sin embargo, en entrevistas con empleados de distintos sectores, se constata un desconocimiento notable de la nueva misión y de sus implicancias. Ante la pregunta sobre cómo creen que se vincula la misión con su quehacer diario, la falta de relaciones encontradas, permiten afirmar no sólo que el cambio no fue recibido de la manera esperada, sino que la misión en sí misma, como concepto, no cumple el rol que la literatura le atribuye como aglutinador y generador de pertenencia para con la organización. Al indagar no ya sobre el cambio de misión,

sino sobre su versión anterior, pocos recuerdan su significado, ni se recuerda el momento en que se definió. Uno de los gerentes que participó en su formulación, reconoce que no fue resultado de un ejercicio participativo entre las distintas gerencias y que, posteriormente, contemplara acciones para promover su identificación entre todos los sujetos de la organización. Entonces, si el objetivo era generar un cambio cultural que hiciera posible un nuevo modelo de negocio, el cambio de misión, si bien necesario, no representa por sí misma una acción que pueda tener el impacto buscado sobre la cultura de los sujetos de CCU Argentina en particular. La formulación de un proyecto de empresa no puede limitarse a una simple enunciación y, en este sentido, una misión confidencial no encarna el verdadero sentido de tener un proyecto de empresa. Tampoco es suficiente por sí misma una acción que tenga por objetivo difundir la misión, es necesario comunicarla.

Comunicar el proyecto de empresa es no sólo revelar la imagen ideal de la empresa tal como aparece ante los ojos de la Dirección, sino también hacerla reconocer como tal por los asalariados o por el público interesado. En, en suma, transformar el “querer ser” de la Dirección en una visión común.

En este sentido, la comunicación permite a la Dirección una toma de poder simbólica que fija la imagen que la empresa piensa otorgarse de cara al personal, proveedores, clientes y opinión pública. Pero esta imagen no será plenamente eficaz, mientras no sea reconocida y, naturalmente, compartida. Comunicar el proyecto debe perseguir dos objetivos: hacer la empresa más consensuada en su finalidad y, sobre todo, promover actitudes que hagan posible la realización del proyecto.²¹

Para Jorge Huergo, si decidimos abordar las posibilidades de cambio cultural desde la comunicación, “necesitamos considerar al otro como un interlocutor

²¹ WEIL, Pascale; *La Comunicación Global: Comunicación Institucional y de Gestión*, Paidós, 1992, págs. 119-121.

(alguien que no es mero “destinatario” de nuestras propuestas, sino alguien que es capaz de pronunciar su palabra y de comunicarse de diferentes modos): necesitamos conocerlo sistemáticamente, metódicamente. Si los otros son nuestros interlocutores, para generar procesos y desarrollar proyectos de comunicación con ellos (o en sus ámbitos) necesitamos reconocer sus “marcos de referencia”: las relaciones directas de la población, las concepciones, valoraciones, estereotipos, expectativas y creencias que a diario comparten los distintos actores y sectores de una comunidad”²².

²² HUERGO, Jorge; *Métodos de investigación cualitativa en comunicación*, Mimeo, 2001. En URANGA, Washington; *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, 2007, pág. 9. En sitio web <http://ces.unne.edu.ar>.

6. CULTURA(S)

Por cultura entendemos “un modo de organizar el movimiento permanente de la vida cotidiana, del ser y actuar de todos los días, sencillo, rutinario pero, por ello mismo, configurador de conductas, de modos de ser y actuar. La cultura puede entenderse así como un principio organizador de la experiencia, mediante el cual los sujetos ordenan y estructuran sus acciones a partir del lugar que ocupan en las redes sociales”²³.

Toda organización se sostiene sobre supuestos, principios y valores que modelan la forma de ver y actuar de los sujetos que la integran. Isidoro Felcman sostiene que puede haber “manifestaciones visibles” de la cultura, como es el caso de los uniformes o la distribución del espacio físico; y “manifestaciones no visibles”, referidas a nociones sobre lo que está bien o mal.²⁴ Forma parte de la labor del comunicador comprender las implicancias de la cultura organizacional para proponer alternativas de acción acordes a los sujetos que la componen.

Para analizar la cultura predominante en CCU Argentina es fundamental comprender las implicancias de su formación y desarrollo hasta la actualidad. Se desprende de la descripción realizada a comienzos de este trabajo, que CCU Argentina es una compañía geográficamente dispersa. Las plantas cerveceras se ubican en las localidades de Santa Fe, Salta y Luján; mientras que las dedicadas a la elaboración y envasado de sidras, vinos y licores se encuentran en Allen, Mendoza, Ciudadela y Pilar. Además, posee oficinas en Martínez y tres centros de distribución propios en Rosario, Córdoba y Munro que, junto a una red de más de

²³ URANGA, Washington; *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, 2007, pág. 9. En sitio web <http://ces.unne.edu.ar>.

²⁴ FELCMAN, Isidoro; *Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la Administración Pública Argentina*; VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública; Buenos Aires; 2001; pág 1. En sitio web <http://cdi.mecon.gov.ar>.

170 distribuidores en todo el país, distribuyen los productos de la compañía a toda Argentina y a los países limítrofes.

El presente de la compañía es resultado de un crecimiento vertiginoso que hizo que en el término de 15 años pasara de tener una sola planta en Salta, con menos de 300 empleados, a ser la segunda empresa del mercado cervecero nacional, con presencia en todo el país, con tres unidades de negocio y que emplea a casi 1300 personas.

Este crecimiento tuvo como característica principal no sólo el haberse llevado a cabo en un corto período de tiempo, sino también estar basado en la absorción de estructuras organizacionales pre-existentes; configurando un perfil institucional en donde convive una multiplicidad de culturas más o menos diferenciadas según una variedad de factores. Por cuestiones de tiempo y recursos, el análisis se enfoca en la planta que CCU Argentina tiene en Santa Fe, complementando con referencias a otras localidades.

En Planta Santa Fe, uno de los factores que tiene como rol agrupar y diferenciar unos empleados de otros, es la relación contractual que cada uno mantiene con la compañía, la cual divide dos grandes grupos: empleados “bajo convenio” y los “fuera de convenio” o “jerarquizados”. Los empleados “bajo convenio” son los comúnmente denominados “operarios” ya que, si bien se desempeñan en distintas áreas, la mayoría está en la planta junto a las máquinas. Su relación con la compañía es siempre mediada por el Sindicato de Trabajadores Cerveceros y son la parte mayoritaria. Utilizan uniformes y cumplen con estrictos horarios rotativos. Sus prácticas son alcanzadas por un modelo de manufactura de clase mundial que CCU SA adquirió a la consultora mexicana TRACC con el objetivo de mejorar sus resultados operativos. Este sistema se llama OCA (Optimización de la Cadena de Abastecimiento) y se implementa a nivel nacional desde fines de 2007. Con la implementación de OCA se pretende alcanzar una serie de prácticas comunes a las áreas industriales en todo el territorio, inspiradas en una cultura organizacional moderna, lo cual implica una fuerte orientación a resultados, trabajo en equipo,

mejora continua, compromiso y altos niveles de emponderación de las personas. En este sentido, OCA es lo más cercano a un conjunto de valores potencialmente generalizable a escala nacional, incluso del otro lado de la cordillera. De hecho, quienes lo están liderando asumen que se trata de un “nuevo modelo cultural”. Sin embargo, su alcance se limita a “la planta”.

Los empleados “fuera de convenio” o “jerarquizados” también son denominados “empleados administrativos”, debido a que la mayoría se desempeña en áreas que no están directamente vinculadas a la producción, como contabilidad, logística y recursos humanos, entre otras. No tienen representación gremial, por lo que su relación con la compañía está regida por otras normas, bastante más directas, informales y espontáneas. A diferencia de los operarios, no visten uniforme aunque los rige un código de vestimenta que promueve un estilo formal. Una de las diferencias que señalan desde la compañía, es que su modalidad de trabajo es por objetivos y no por horas, lo cual flexibiliza relativamente la jornada laboral. Para los empleados bajo convenio, son “la compañía” ya que en las áreas industriales, los empleados jerarquizados coinciden con los supervisores, jefes y gerentes de planta; es decir, el personal de mando. En Santa Fe, la relación entre unos y otros se limita mayoritariamente a cuestiones laborales, lo cual acentúa las diferencias sobre todo con el personal jerarquizado que no está en planta.

El sector y la localidad son otros elementos definitorios del vínculo entre sí y con la organización. Cada área tiene sus tiempos, sus ritmos y su forma de relacionarse. Los sujetos que se desempeñan en puestos con tareas corporativas, es decir, con obligaciones que exceden su lugar de residencia, tienen contacto diario con clientes, proveedores o empleados de distintas localidades, lo cual los participa de una visión más global del negocio y la organización. También es determinante del vínculo el contacto con la planta, dando lugar a la existencia de subgrupos con marcadas diferencias: las áreas de industriales y los que realizan tareas “de oficina”. De no coincidir en cuestiones laborales, es poco frecuente su interrelación dado que el único espacio común es el comedor al cual no todos concurren durante el almuerzo.

En segundo lugar, el proceso de crecimiento a partir de la incorporación de estructuras organizacionales pre-existente que detallamos más arriba, hizo que el factor territorial tenga una importancia superlativa en el tipo de vínculo de los sujetos y grupos con la organización. No hay elementos que permitan afirmar la empresa tuvo intenciones de conservar las identidades locales, lo cierto es que no hubieron acciones que tuvieran como objetivo contrarrestar o disminuir esta consecuencia lógica de un proceso de crecimiento de tales características. Por otra parte, el comportamiento diferencial de la compañía en una y otra localidad profundiza aún más las particularidades vernáculas, allanando las posibilidades de desarrollo de una percepción organizacional común o, al menos, más homogénea.

Este rasgo de la identidad de CCU Argentina queda en evidencia cuando se pregunta a los empleados por el lugar en donde trabajan. Los santafesinos dirán “Cervecería Santa Fe”, como se conoce a la planta que desde hace 100 años se emplaza en la ciudad homónima. Otra expresión muy común, y sobre todo de uso interno con clientes y proveedores, es “CICSA”, por el nombre jurídico con el cual la compañía está inscripta ante los organismos de control. Una tercera expresión, propia de Planta Luján, es “Planta Brahma” ya que así se conocen las instalaciones de la compañía en esa ciudad dado que, anteriormente, pertenecieron a la popular marca de cerveza brasilera. Los salteños, por su parte, dirán “la Cervecera” a secas.

Por último, otra de las consecuencias del rápido crecimiento es que aún se conservan comportamientos que suelen asociarse a la pequeña empresa. Esto se pone de manifiesto en una serie de conductas propias de una cultura paternalista como son el cuidado del bienestar de los miembros componentes de la organización, la lealtad entre la gente y la organización, la complacencia hacia la

autoridad, el ambiente familiar y amigable y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.²⁵

Sobre el análisis realizado hasta esta parte, concluimos que el perfil organizacional de CCU Argentina se define a partir de la presencia de una multiplicidad de culturas configuradas a partir de una serie de factores como son la relación contractual, el territorio y el área en la cual se desempeñan los sujetos. Esta construcción se dio con escasa intervención de la compañía aunque fue, en buena parte, consecuencia de un proceso de crecimiento vertiginoso que incorporó estructuras organizacionales preexistentes. Estos rasgos se acentúan ante la escasez de valores, referentes o prácticas que atraviesen a toda la organización y con un significado capaz de generar identificación.

²⁵ FELCMAN, Isidoro; Op. Clt.; pág. 9. En sitio web <http://cdi.mecon.gov.ar>.

7. SOBRE EL ÁREA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Entendemos que “los sujetos se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado universo simbólico, una trama discursiva en la que ciertos sentidos institucionalizados aparecen operando en la forma del ser y actuar social. Por tanto, se hace preciso adoptar una concepción del sujeto en relación con los discursos que éste construye y que lo construyen”²⁶. Tanto la constitución del sujeto como la configuración de la trama discursiva, se da a partir de una serie de procesos comunicacionales que son precisamente las prácticas sociales de producción, intercambio y negociación de las formas simbólicas que configuran lo real.

Si partimos de la necesidad organizacional de lograr un cambio cultural que impacte en el comportamiento de los sujetos incorporando nuevos significados vinculados con la sustentabilidad, será necesario el planteo de una estrategia capaz de hacerlo posible a partir de una imagen deseada de futuro de la cual todos los actores se sientan parte. Para ello se deberán articular distintas perspectivas de modo de abordar la problemática desde una mirada transdisciplinar ya que, como sostiene Washington Uranga “no es posible entender una práctica social desde una perspectiva comunicacional sin el aporte de los conceptos y las herramientas de otras disciplinas. Toda práctica es comunicacional, pero no es solamente comunicacional”²⁷. Sin embargo, no es ese el propósito de esta tesis. Más bien, nos interesa preguntarnos por los aportes que pueden realizarse desde la comunicación y cómo gestionarlos al interior de CCU Argentina, entendiendo las condiciones que supone en tanto organización humana: qué área debería realizarlos, quién cuenta con los recursos para desarrollarlos, de qué manera y con qué tiempos, cuáles son los obstáculos, etc.

²⁶ URANGA, Washington; *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, 2007, pág. 13. En sitio web <http://ces.unne.edu.ar>.

²⁷ URANGA, Washington; *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, 2007, pág. 23. En sitio web <http://ces.unne.edu.ar>.

Sopesar los ideales con la realidad es un buen comienzo para pensar una acción factible.

Con este objetivo identificamos en el apartado anterior los diferentes colectivos de sujetos y los comportamientos y culturas a las que dan lugar y que influyen sobre la vida organizacional. A continuación, reflexionamos sobre la lógica comunicacional que subyace a la organización en general y al área de RRH en particular, ya que es la que formalmente canaliza las necesidades comunicacionales de la empresa y la que tiene a su cargo la gestión de imagen corporativa, las comunicaciones internas y la relación con la prensa y con otras instituciones de la ciudad. Para ello, realizamos un repaso de las necesidades que originaron su creación, sus acciones y comportamientos, para comprender, finalmente, la matriz de significados que la sostiene.

7.1. Historia

El área de RRH surge en el año 2006 como parte del plan de marketing de Cerveza Santa Fe y es en la ciudad homónima donde concentra la mayoría de sus acciones, en donde CCU Argentina es conocida como Cervecería Santa Fe. CCU Argentina como marca corporativa tiene muy poco desarrollo a nivel nacional. A diferencia de la competencia, no hay una relación directa entre la empresa y los productos que elabora. En este sentido, podemos afirmar que posee una “estrategia multimarca” en la cual sus productos funcionan con un altísimo grado de independencia respecto a la entidad que los fabrica (marca corporativa), y por ello el Perfil de las marcas de los productos es, en gran medida, independiente del Perfil de Identidad Corporativa.²⁸ Sin embargo, la estrategia de marca que la compañía desarrolla a nivel nacional, difiere en mucho de lo que hace en Santa Fe.

Cervecería Santa Fe es la marca corporativa a nivel regional y, a diferencia del comportamiento de CCU Argentina, desarrolla en Santa Fe una Estrategia de

²⁸ CAPRIOTTI, Paul; Ídem. Ant.; pág 224.

Respaldo, en donde “las marcas de productos o servicios se asocian al nombre de la organización y, por tanto, el Perfil de Identidad Corporativa apoya el Perfil de Identidad de sus marcas, con su propio nombre”²⁹. Y si bien se elaboran en Planta Santa Fe varias de las marcas de la compañía, esta estrategia se evidencia sobre todo con la marca regional, Cerveza Santa Fe.

Desde su creación en 1912, Cervecería Santa Fe y Cerveza Santa Fe fueron sinónimos para la ciudadanía, con quien la compañía desarrolló un vínculo signado por una fuerte carga emocional. De parte de la empresa, la imagen de la marca siempre reflejó su arraigo local. Así, al uso del nombre de la ciudad como nombre propio, se suman los colores de la bandera provincial utilizados en las etiquetas y el recurso a eslóganes en primera persona tales como “Soy de Santa Fe” y “Así somos. Así nos gusta”. Este relacionamiento a partir de factores emocionales representa uno de los principales intangibles y uno de los atributos más valorados por el público consumidor que explica su consumo porque siente a Cerveza Santa Fe como propia. De hecho, mientras que a nivel nacional CCU Argentina participa en el mercado de cervezas con un modesto 23%, esta cifra se eleva a más del 60% en Santa Fe y alrededores.

Este atributo se convirtió en una amenaza cuando en 1995 Cervecería Santa Fe fue adquirida por capitales chilenos. No fueron pocos los santafesinos que sintieron que les estaban arrebatando algo que sentían suyo. Así lo reveló un estudio de imagen realizado en 2005 por la consultora IPSOS³⁰. “La compró una empresa chilena que bajó la calidad...”, “Era nuestra... Estoy indignado...”, “Se apropiaron del folklore de la ciudad... Perdimos la identidad en cerveza...”, fueron algunas de las frases que surgieron espontáneamente en los focus group realizados en aquel entonces. A esto atribuyen desde la empresa que, si bien se

²⁹ Ídem. Ant.

³⁰ IPSOS, *Imagen de la “Cervecería Santa Fe” y vínculo con la comunidad*, Santa Fe, 2005.

sabe que es de capitales chilenos, en Santa Fe, CCU Argentina sigue siendo Cervecería Santa Fe.

Estos estudios arrojaron, además, las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Cervecería Santa Fe presenta como rasgos principales...

- Un carácter local que constituye su principal fortaleza, si bien algo desdibujado en la actualidad (por 2005).
- Desde dicho lugar mantiene un vínculo claramente emocional con sus consumidores.
- Pero ello coexiste con un importante nivel de desconocimiento de atributos definidos más allá de su papel de productora de las marcas Santa Fe, Budweiser y Schneider que no se extiende con claridad a Heineken.
- Dicho nivel de desconocimiento acentúa lo comunicado a partir del aspecto general de su planta local mucho más conocida desde afuera que por dentro.

Con relación al compromiso con la comunidad y la responsabilidad social...

- Sólo existe una percepción parcial que alude a acciones más vinculadas con lo promocional que con un compromiso con la comunidad. En realidad, la Empresa se ve como cerrada sobre sí misma y alejada de los santafesinos y sus necesidades.
- El requerimiento de una intervención más destacada en la problemática local es solidario de la intención de recuperar a Cervecería Santa Fe como emblema local.

Desarrollar un área de RRH aparece por primera vez como un objetivo de marca Santa Fe en su plan 2002/2003. Era necesario reconstruir el lazo con la comunidad santafesina ya que allí residía un capital que siempre había sido determinante para el valor de Cerveza Santa Fe y que, además, era un diferencial respecto de la competencia.

Esta percepción se ponía de manifiesto en otro estudio de imagen realizado en 2005, esta vez por la consultora MPM Comunicación³¹. En esa oportunidad, el equipo a cargo de la investigación se entrevistó con clientes, personal de la compañía, distribuidores y público en general. La mayoría coincidieron en los siguientes temas:

- Santa Fe es sinónimo de Cerveza. Pero cerveza tirada (chopera).
- Otras asociaciones respecto de la ciudad de Santa Fe: Alfajor, río (y su disfrute), puente colgante.
- La Cervecería Santa Fe es “de otros”. Relación fría y distante.
- Reconocen una nueva etapa. No les gusta pero se han acostumbrado a ella.
- Muy pocos pueden hablar de la planta y casi ninguno la visitó.
- Recuerdan con cariño la publicidad del “Himno”. Única recordada y ponderada.
- No aceptan que Quilmes haya penetrado tanto su mercado (opinión de los clientes).

Definitivamente, Cervecería Santa Fe se había alejado de aquel escenario en donde el público la elegía por sentirla propia y urgía retomarla. Era necesario abrir sus puertas y reconstruir el vínculo con la comunidad santafesina a partir de la idea de empresa local. La primera medida tomada por el área de marketing, incluso antes de la creación del área de RRH, fue el Programa de Visitas iniciado en 2003.

El Programa de Visitas a Planta venía a dar respuesta a la desconfianza de los consumidores respecto de la calidad del producto y a la sensación de distancia

³¹ MPM Comunicación, *Segundo informe de visita a planta*, Santa Fe, 2005.

que se había generado en los últimos tiempos. Si bien en la actualidad se encuentra prácticamente desterrado, hasta hace algunos años los santafesinos afirmaban que tomar Cerveza Santa Fe les producía dolor de cabeza y atribuían estos efectos a que no se dejaba madurar lo suficiente con el objetivo de poder venderlas más rápidamente. “Este mito aparecía como afirmación en varios de los focus group realizados en ese momento”, afirma el Brand Manager de la marca.

Las inversiones realizadas en tecnología, que le valieron a Cervecería Santa Fe las licencias para elaborar las marcas internacionales Budweiser y Heineken, no bastaban para convencer a los santafesinos, que seguían percibiendo a Santa Fe como una cerveza de baja calidad. El problema, por lo tanto, se instalaba en un plano simbólico que configuraba en los consumidores una realidad sobre la cual predominaban percepciones y recuerdos de una época pasada, más que una valoración objetiva y positiva del presente de la planta y el producto.

Era necesario, por lo tanto, comunicar la calidad como uno de los atributos fundamentales del producto y ese fue el objeto principal de las visitas en sus primeros años, enfocados en el modo de elaboración y la tecnología utilizada durante el proceso. Frente a la diversidad de mensajes y fuentes de información a las que se hayan expuestos los diferentes públicos de la organización, la visita a planta representa una experiencia directa y personal, lo cual la transforma en una práctica de comunicación con un alto poder de afectación. Como dice Paul Capriotti, “la información obtenida a través de la experiencia personal, sea esta directa o indirecta, representa para el individuo una información de primera mano y, por ello, con un grado total de fiabilidad. Por otra parte, la búsqueda de información por medio de la experiencia personal será más activa cuanto mayor sea el grado de implicación de los miembros de los públicos con un tema o situación relativo a una organización. Así pues, si consideramos el alto grado de fiabilidad de esta fuente y la fuerte implicación del individuo, podemos decir que la experiencia personal con las organizaciones por parte de los miembros de los

públicos ejerce una influencia decisiva en la formación de la imagen de las mismas”³².

En sintonía con este nuevo comportamiento de cara a la comunidad, se reemplazó el perímetro amurallado de las instalaciones, por un ingreso abierto, estéticamente agradable, que permite observar desde la vereda el área de descarga de materia prima, los tanques, la cocina y la planta de envasado. A esto se suma una plazoleta pública que, junto con las reformas, tenía entre sus objetivos expresar con hechos, las intenciones de la compañía por reconstruir el vínculo con la ciudad.



Hacia 2005, el camino elegido para revertir la percepción de baja calidad parecía dar resultados y así lo demuestran los estudios de focus group en donde comenzaron a surgir, de manera parcial, opiniones tales como:

“Tiene mucha maquinaria moderna...”

“Organizado... Limpio... Llama la atención la tecnología...”

“Una publicidad te muestra todo por dentro...”

“Han techado... Piensan en mejorar...”

³² CAPRIOTTI, Paul; Op. Cit., pág. 5.

“Parece que invierte.... Se mueve bastante...”

Con la creación del área de RRH en 2006, la marca se lanzó a recuperar definitivamente el lugar de empresa local en el imaginario de los santafesinos, atendiendo los intereses de los públicos considerados estratégicos para el logro de estos objetivos: prensa, clientes, gobierno, consumidores y comunidad en general. El primer desafío fue la realización de un museo que recuperara la historia de Cervecería Santa Fe. Para ello se convocó a la ciudadanía a participar con relatos y donaciones de piezas que sirvieran para contar la vida de la empresa desde una perspectiva ligada a su relación con la ciudad y su crecimiento. En este sentido, la historia fue el nexo articulador entre un pasado que los santafesinos recordaban con nostalgia y un presente pujante, pero que despertaba cierto rechazo.

Del análisis de estas primeras acciones, surge que en el análisis de problema del área de marketing predominó un diagnóstico de la situación que definió al problema en términos simbólicos (“sensación de alejamiento”) y que lo ubicó fuera de la organización, a juzgar por los públicos que se priorizaron con las acciones (medios de comunicación, consumidores y comunidad en general). Era necesario proyectar una imagen de compañía moderna, capaz de elaborar productos de la más alta calidad, cercana al santafesino, protagonista de la dinámica ciudadana, comprometida, responsable y de puertas abiertas.

7.2. La gestión estratégica del compromiso social

El Programa de Visitas resultó una opción efectiva para dar respuesta a una percepción del producto que no favorecía a la marca. Sin embargo, fue sólo el comienzo de un largo recorrido que tenía como meta recuperar el vínculo con el ciudadano a partir de la asociación de la compañía con la idea de empresa local, comprometida con su comunidad. Desarrollar el compromiso social era consistente con recuperar el rol protagónico de Cervecería Santa Fe en la cotidianeidad santafesina. Uno de los estudios de imagen realizados en 2005 monitoreó, entre otros aspectos, la percepción del público sobre cuáles serían aquellas cuestiones de carácter social en las cuales se debería involucrar la compañía. En ese momento, los participantes acordaron en que la compañía debería hacer algo por la comunidad, sin definir áreas específicas sobre las cuales actuar. “Si bien no surgen con claridad qué tipos de acciones comunitarias habría que encarar, todas ellas se inscriben en los ejes habitualmente más sensibles: la salud, la educación, las necesidades de los sectores carenciados o el abordaje de las emergencias sociales”³³.

Fue a partir de este diagnóstico que surge el desarrollo de acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como la posibilidad de consolidar sobre los públicos la idea de empresa local comprometida con la comunidad. De esta manera, CCU Argentina, a través del área de RRH, incorpora como modelo de relacionamiento con el medio, programas que tienen por objetivo inmediato colaborar en diferentes aspectos de la vida comunitaria.

³³ Ídem. Ant.

8. SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Desde la edad antigua, los sectores más acomodados de la sociedad participaron de la vida comunitaria a partir de acciones altruistas que tuvieron a lo largo del tiempo diversos nombres, objetivos y focos. Sin embargo, es desde principios del siglo XX que esta práctica comienza a vincularse al mundo de los negocios de la mano de la necesidad de alivianar los efectos nocivos, reales o potenciales, que la explotación económica podía acarrear sobre la sociedad en general. Así lo entendieron grandes filántropos estadounidenses como Andrew Carnegie, John D. Rockefeller y Olivia Sager, quienes ante el descontento social que en 1907 hizo temer una quiebra generalizada en Wall Street, decidieron orientar la ayuda social aplicando los mismos criterios con los que administraban sus negocios. A diferencia de la practicada hasta entonces, la nueva filantropía hacía uso eficiente de los recursos para lo cual se crearon fundaciones destinadas al estudio de las causas reales de los problemas sociales, con foco en materia de salud y educación. El objetivo era organizar y planificar la ayuda con la finalidad de prevenir los problemas sociales en vez de remediarlos.³⁴

El argumento principal de lo que se ha denominado “la ética de las empresas”, y que caracterizó la manera de entender la RSE hasta mediados de los sesentas, es fundamentalmente de carácter moral. En este sentido, no se analizan los beneficios económicos para las empresas que asuman estas estrategias de gestión. “No es moral, afirman, que por abaratar costes se contraten o subcontraten servicios o productos elaborados por personas e incluso menores en condiciones casi de explotación (falta de seguridad, insalubridad y salarios indignos). No es moral deforestar, malgastar los recursos naturales, contaminar y degradar la tierra y el entorno natural con fines puramente lucrativos. Tampoco es moral imponer reglas de juego al comercio internacional que favorezcan sólo a

³⁴ ZÚÑIGA PULIDO, Verónica; *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*; Universidad de las Américas Puebla; México; 2005. En sitio web <http://catarina.udlap.mx>.

unos pocos. Ni tampoco es moral producir bienes dañinos para la salud, el medioambiente y la vida humana, por muy necesarios que quieran hacer creer que son.”³⁵

En 1963, un año después de que Milton Friedman planteara su tesis acerca de que el beneficio era la única responsabilidad de las empresas, Joseph W. McGuire publica su obra “Business and Society” en donde afirma que las empresas deben ir más allá de las exigencias económicas y legales. Ya en la década de los 80, Robert Freeman sostiene que las empresas deben crear valor no sólo para sus accionistas o shareholders, sino para sus stakeholders o grupos de interés, a los cuales define como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”³⁶. Siguiendo a Freeman, la empresa debe mantener una relación de reciprocidad con sus stakeholders, a los que también les corresponde disfrutar de los beneficios empresariales en tanto que contribuyen, de algún modo, a la obtención de los mismos.

Según Justo Villafañe, lo que caracteriza la forma en que las empresas abordan su RSE a partir de finales de los 90, es resultado de “una nueva racionalidad empresarial irreversible acerca del rol que la empresa debería desempeñar en la sociedad”³⁷. Esta nueva racionalidad se destaca por un ensanchamiento de su base axiológica, es decir, mientras que hasta no hace mucho tiempo los únicos

³⁵ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta; *El porqué de la responsabilidad social corporativa* en Boletín Económico de Información Comercial Económica N° 2813, Revista ICE, Ministerio de Economía y Competitividad, España, 2004, pág. 48. En sitio web <http://www.revistasice.com>.

³⁶ FREEMAN, R. Edward; *Strategic management. A stakeholders approach*, Pitman, Toronto, 1984, pág. 24. En MARTÍNEZ, Ángeles Fernández; *La responsabilidad social de las empresas en la prensa española*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2007, pág. 196. En sitio web <http://www.ecodes.org>.

³⁷ VILLAFANE, Justo; *Responsabilidad Corporativa y Reputación* en Papeles de la Fundación N° 16, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2006, pág. 222.

objetivos de una compañía se reducían a generar la mayor cantidad de beneficios para sus accionistas, en la actualidad, cada vez más empresas incorporan a su gestión de negocios lo que los anglosajones denominan el “triple bottom line”: objetivos económicos, sociales y medioambientales. Esto conlleva un inexorable cambio de visión al respecto que repercute sobre la forma en la cual las empresas llevan adelante sus acciones de RSE en la medida en que son observadas y deben dar cuenta de ello.

En el caso de CCU Argentina, los programas que podemos reconocer como parte de su actividad en materia de RSE, se iniciaron como continuación de la estrategia de Cerveza Santa Fe por recomponer el vínculo con la comunidad. Primero fueron las visitas a planta y la recuperación del patrimonio cultural local en torno a la cerveza, luego, con la creación del área de RRH, vinieron los programas de consumo responsable de alcohol, cultura y educación. La elección de dichas temáticas como ejes de su trabajo en materia de vínculo con la comunidad se justifica no tanto en un análisis de expectativas del consumidor, sino más bien en una estrategia de relacionamiento que buscó vincular a la marca con un determinado target de público al cual no tenía llegada habitual a través de otros canales. También influyó en la selección el hecho de que la casa matriz chilena tiene los mismos pilares de acción y, por último, el acuerdo supuesto, generalizado y compartido, de que tales temas son de interés social. Por otra parte, las acciones de consumo responsable son prácticamente un requisito mandatorio dentro de la industria.

Este comienzo de las acciones de RSE, más vinculado a los objetivos del plan de marketing que a un verdadero cambio de visión sobre cómo gestionar el negocio, tiene influencia fundamental sobre el sentido adoptado por estos programas y la lógica de comunicación que los atraviesa hasta la actualidad.

Como acciones de RSE, los programas de RRH se presentan como “una nueva forma de comunicación social, no un incentivo para incrementar las ventas a corto plazo, sino una acción a largo plazo basada fundamentalmente en el

reconocimiento de imagen y de valores asociados a la organización”³⁸. En ese sentido se diferencian de las acciones de marketing. El mensaje transmitido por los voceros de la compañía sobre estas iniciativas es que Cervecería Santa Fe es una empresa local interesada en el desarrollo de su comunidad. Luego de 6 años de desempeñar un rol proactivo en este sentido, la compañía es uno de los protagonistas indiscutido de la ciudad, no sólo por ser una de las industrias que ocupa mayor cantidad de mano de obra, sino por estar presente en cada acontecimiento social relevante. Se alejan tales programas del enfoque de RSE por el hecho de que no forman parte de una nueva racionalidad compartida por el equipo de gerencial a nivel corporativo.

Un desarrollo alternativo del concepto de RSE, menos ambicioso que el de Villafañe pero más próximo al enfoque adoptado en CCU Argentina, es el que realizan Hugo Berti y Gabriela Tallarico en su artículo “Empresa, comunicación y sociedad.” En él sostienen que “a la búsqueda de una legitimidad que la actividad comercial en sí misma no le proporciona, la empresa implementa fórmulas de colaboración con proyectos ajenos a sus fines estrictamente lucrativos, pero integrados a su política de marketing y comunicación.

En un contexto de saturación simbólica de la comunicación comercial y corporativa, las organizaciones empresariales están obligadas a concebir expresiones de naturaleza diferente al ofrecido por la publicidad clásica. El mecenazgo empresarial se actualiza como una práctica que desborda su cualidad filantrópica para establecerse como una actitud comunicante que pretende

³⁸ PARÉS I MAICAS, Manuel; *La nueva filantropía y la comunicación social: Mecenazgo, fundación y patrocinio*, ESRP-PPU, Barcelona, 1994.

ROCA, Quim; *Sponsorship. La publicidad espectáculo*, Edit. Distribuc Consulting, 1986.

En BERTI, Hugo y TALLARICO, Gabriela; *Empresa, comunicación y sociedad. El mecenazgo en la comunicación corporativa* en Memorias del III Congreso de la RedCom, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, 2001, pág. 3.

exponer una filosofía corporativa. Un mensaje menos codificado y más abierto, si se quiere, pero pleno de sentidos que van en la dirección de alcanzar reconocimiento social.”³⁹

Partiendo de este escenario, es posible distinguir dos lógicas de mecenazgo empresarial:

- La primera, la lógica filantrópica, es una donación de la empresa a un organismo. Actúa en una relación privada, sin ostentación, no recibe contrapartida ni hace figurar su nombre. Este aspecto del mecenazgo no concierne a la comunicación.
- La segunda, deriva de una lógica de explotación, y reconoce el interés de la empresa en invertir en el mecenazgo: un interés que sobrepasa el estricto aspecto financiero y contable para revestir un valor simbólico. Es cuando la empresa organiza una manifestación o hace una donación a una obra pero, en contrapartida, pretende dar una imagen de prestigio, moral, ecológico o caritativo.

El hecho de que en Cervecería Santa Fe los programas de RSE hayan surgido como medio para recomponer el vínculo de la comunidad con la marca de cerveza y así generar valor con impacto directo sobre la decisión de compra del consumidor, acerca a tales iniciativas al segundo tipo de mecenazgo descrito por Berti y Tallarico. Esto se evidencia en la importancia superlativa que asume el impacto al momento de pensar una acción, cuyo resultado será evaluado en buena parte a partir del tratamiento mediático que se le dé al comunicado de prensa. Esto se combina con una estrategia de medios locales poco diferenciada, atenta sobre todo a la cantidad de menciones que se haga de la actividad, más que al tratamiento que se le da a la noticia.

No es tema del presente trabajo profundizar en dicha estrategia que requeriría reflexionar, en primer lugar, cuáles son las herramientas más idóneas para realizar un análisis cuantitativo y evaluar una acción que tiene por fin último generar un

³⁹ BERTI, Hugo y TALLARICO, Gabriela; Op. Cit., pág. 1.

cambio de sentido en el comportamiento o en la percepción de un determinado colectivo de sujetos. Esto no es un tema menor, sobre todo en el ámbito empresarial, que más que buenas ideas e intenciones, busca resultados concretos. No obstante, más allá de lo debatible que sea el clipping de medios como herramienta para medir una acción de comunicación, el desempeño del área de RRH tiene como uno de sus indicadores principales la cantidad de apariciones que sus actividades tengan en la prensa local lo cual, por otra parte, es consecuente con sus orígenes de servir al área de marketing para reconstruir el vínculo con la comunidad. Esto explica, en parte, la escasez de acciones orientadas a la comunidad interna de Cervecería Santa Fe.

9. SUSTENTABILIDAD

En 2011, CCU SA convoca a los responsables de la gestión de medioambiente en las distintas plantas de la empresa en Chile y Argentina a un cónclave en la capital trasandina para discutir los próximos pasos corporativos en la materia. Fue en ese contexto que se propusieron las Metas 2020, objetivos que la compañía debe lograr para ese año y que forman parte de un pedido realizado por el gobierno chileno a sus empresas.

Desde aquel encuentro, el concepto de sustentabilidad surge como un nuevo paradigma en la gestión del negocio al cual CCU Argentina tenía que alinearse, independientemente de comprender o no las implicancias del mismo. La última afirmación se basa en el contraste evidente entre lo que se dice sobre la sustentabilidad a través de los canales oficiales y el significado que surge de las prácticas y las palabras de las personas responsables de su desarrollo a nivel nacional.

El concepto de sustentabilidad es un término de moda por nuestros días en la jerga empresaria que compite con el de RSE al punto de que cada vez son más las empresas de gran envergadura que utilizan el tema de sustentabilidad, antes que el de responsabilidad corporativa o social, para designar a sus prácticas y operaciones de carácter social y medioambiental⁴⁰. Fue la doctora Gro Harlem Brundtland quien utilizó por primera vez el término desarrollo sustentable o sostenible en un informe realizado para la ONU en 1987. En aquella oportunidad, calificó como sustentable al tipo de desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

CCU define sustentabilidad como pilar estratégico de su misión corporativa y tiene por objetivo asegurar el valor de la compañía a nivel económico, social y medioambiental:

⁴⁰ EXPOK MASR, *¿Sustituirá el término Sustentabilidad a la RSE?*, México, 2012. En sitio web <http://www.masr.com.mx/sustentabilidad-o-rse/>

- a) A nivel económico a través del valor de sus marcas, el capital físico y sus activos tangibles o intangibles.
- b) A nivel social a través de sus personas y la relación con sus grupos de interés.
- c) A nivel medioambiental a través de procesos y productos que maximizan la preservación de los recursos.

Sin embargo, para CCU Argentina, estas dimensiones que componen el concepto de sustentabilidad no tienen un correlato idéntico en lo que refiere a las prácticas desarrolladas en uno y otro sentido. En los hechos y en el discurso de las áreas sobre las que recae formalmente su gestión, el concepto es utilizado para referir casi exclusivamente a las acciones referidas a temas de medioambiente. Cabe reconocer que para este trabajo no se han realizado entrevistas con personal de Chile para conocer su significado en ese lugar; pero, a juzgar por la estética y los temas a partir de los que se aborda la sustentabilidad, parece que su situación no dista demasiado de la de Argentina.

Por otra parte, mientras que para algunos la sustentabilidad representa un cambio trascendental de paradigma, para otros pasa inadvertido. Esto es así debido a que su implementación y expectativas se concentraron en las áreas vinculadas a la producción y, nuevamente, asociado sólo al cuidado del medioambiente. Su introducción se dio a partir de la incorporación de nuestros indicadores y considerandos para quienes tienen a su cargo las distintas áreas en planta. Sin embargo, surge que las prácticas referenciadas en este sentido apuntan sólo a promover e incentivar un uso más eficiente de los recursos que permita lograr un ahorro con impacto sobre los resultados económico. Esto último explica también que el desarrollo e implementación de acciones citadas como ejemplos de la nueva visión tengan casi como único público objetivo el interno.

Flores sostiene que “cada pequeña porción de hablar y escuchar que podemos identificar en una organización se apoya en un escuchar más amplio que está en el trasfondo, haciendo posible y dando importancia a los pensamientos y a las

palabras habladas”⁴¹. La ausencia de un “trasfondo de escucha” en torno a la definición y los alcances de la sustentabilidad es precisamente uno de los principales desafíos para promover prácticas con un sentido estratégico para alcanzar los objetivos de CCU Argentina. Esto queda en evidencia ante la distancia que media entre su definición teórica, que señala aspectos económicos, medioambientales y sociales; y la realidad, que parece reducirla a ahorro de recursos.

Sin embargo, para la gerencia de Gestión Industrial el ahorro de recursos es sólo el comienzo ya que la sustentabilidad como modelo de gestión conlleva un cambio cultural que aún es necesario generar para que sea exitoso. Es desde esta gerencia que se impulsó el cambio de visión y se convocó al área de RRH para pensar juntos la forma de identificar a la compañía con los nuevos objetivos que esta supone.

⁴¹ FLORES, Fernando; Op. Cit., pág. 47.

10. EN BUSCA DE ARTICULACIONES

El martes 20 de junio de 1995, Chris Fay, presidente de Shell en el Reino Unido, anunció al mundo que la polémica plataforma petrolífera del mar del Norte, Brent Spar, no sería hundida. Muchos pensaron que fue un triunfo del ecologismo a través de Greenpeace, olvidando que los dirigentes empresariales formados en la teoría económica, ya antigua, de la maximización de los beneficios, sólo obedecen a los incrementos anuales del mismo.

No fue el ecologismo quien hizo hincar la rodilla en tierra a la colosal multinacional Shell (102.000 millones de euros como cifra de negocio anual, según datos de 1995, y 106.000 personas trabajando en todo el mundo), sino la disminución de las ventas en casi un 30% en Alemania, Suecia, Holanda y Dinamarca. Hubo cálculos que cifraron el coste económico de dicha operación para Shell en 960 millones de euros. Además, tuvo que iniciar una campaña de comunicación y relaciones públicas a la búsqueda y el reencuentro de unos consumidores que no dejan su conciencia, creencias y valores en casa cuando llenan sus coches de carburante en las estaciones de servicio.

La importancia del 20 de junio de 1995 es que por primera vez, con la Brent Spar, los grupos de interés ejercieron su veredicto soberano para modificar las conductas de la empresa a través de su compra de combustible a la competencia.⁴²

Cada vez es mayor el porcentaje de personas que prefieren cambiar de marca, de producto o incluso pagar más, por un producto fabricado por una empresa socialmente responsable. En la primera Convención Europea de Responsabilidad Social de la Empresa –organizada por CSR (Corporate Responsibility Europe) y celebrada en Bruselas en 2000- fue presentada la encuesta que MORI realizó en doce países europeos: Bélgica, Dinamarca, Francia, Finlandia, Alemania, Gran

⁴² GARAY, Iñaki y SÁNCHEZ OLEA, Carlo; *Responsabilidad Corporativa y Medios de Comunicación* en Papeles de la Fundación N° 16, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2006, pág. 199.

Bretaña, Italia, Holanda, Portugal, España, Suecia y Suiza. De esta encuesta se desprende que el 70% de los consumidores europeos consideraban importante la responsabilidad social de una empresa a la hora de comprar y que más del 40% estaría dispuesto a pagar más por el producto de una empresa socialmente responsable que por el de una que no lo sea.⁴³

De este lado del Atlántico, un artículo publicado en La Nación del 8 de septiembre de 2002, sostiene que “los consumidores prefieren empresas responsables”. Esta afirmación se basa en un estudio realizado por Decisión Consultores que reveló que casi la mitad de los consumidores de Capital y Gran Buenos Aires compraron en 2001 productos o servicios porque parte de la ganancia estaba destinada a apoyar entidades de bien público. De los encuestados, un 87% estaba dispuesto a cambiar de una marca por otra cuyo fabricante era socialmente responsable. Pero sin dudas, el dato más llamativo, teniendo en cuenta el contexto económico adverso en el que fue realizada la investigación, es que el 53% pagaría sumas levemente superiores por productos comercializados por empresas con políticas de RSE.⁴⁴

Esta tendencia a elegir empresas socialmente responsables, se repite en un estudio realizado a fines de 2002 por PROETICA –Gestión Ética Empresaria- de la Universidad Católica de Córdoba. En este caso, el 97% de los consumidores cordobeses estarían dispuestos, ante productos de similar precio y calidad, a elegir aquel que conoce que ha sido fabricado por una empresa socialmente

⁴³ MARTÍNEZ, Ángeles Fernández; *La responsabilidad social de las empresas en la prensa española*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2007, pág. 212. En sitio web <http://www.ecodes.org>.

⁴⁴ GARCÍA BARTELT, Mercedes; *Un estudio sobre el papel social de las empresas señala que los consumidores las prefieren responsables*, Diario La Nación, 2002. En sitio web <http://www.lanacion.com.ar>.

responsable y un 68%, a pagar un precio superior por un producto de una empresa que realiza acciones de RSE.⁴⁵

Por otra parte, en los últimos años se ha producido una revalorización de los intangibles empresariales. Según John Kendrick, profesor de la Universidad de Washington y director de una vasta investigación sobre la generación de valor en las empresas norteamericanas, en Estados Unidos se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas, entre 1920 y 1999, pasando de un 70-30 a un 30-70%.⁴⁶ Esta tendencia la reflejan los datos de la tabla a continuación:

CUADRO 2 - El aumento del valor de los intangibles de las empresas

Empresa	Valor de Mercado de las Acciones	Valor Neto de los Libros	Reputación	%
Coca Cola	\$113 bn	\$7 bn	\$106 bn	75%
Microsoft	\$380 bn	\$41 bn	\$339 bn	89%
IBM	\$199 bn	\$21 bn	\$178 bn	90%
General Electric	\$ 499 bn	\$23 bn	\$476 bn	95%
Nokia	\$104 bn	\$8 bn	\$96 bn	92%
Intel	\$202 bn	\$31 bn	\$171 bn	85%
Disney	\$60 bn	\$8 bn	\$52 bn	87%
Ford	\$46 bn	\$19 bn	\$27 bn	59%
Mac Donald	\$35 bn	\$8 bn	\$28 bn	78%
AT&T	\$149 bn	\$72 bn	\$77 bn	52%

Fuente: Table Interbrand / Citibank League, 2007. En IARSE, Conociendo más sobre la RSE, Programa de Capacitación en RSE, Bolsa de Comercio de Santa Fe, 2011.

⁴⁵ PROETICA, *Gestión Ética Empresaria, Valoraciones y actitudes de los consumidores sobre el rol social de las empresas*, Editorial Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, 2003, pág. 12. En sitio web <http://www.uccor.edu.ar>.

⁴⁶ VILLAFANE, Justo; *Responsabilidad Corporativa y Reputación*, en Papeles de la Fundación N° 16, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2006, pág. 225.

Tradicionalmente el valor de la empresa radicaba en su capacidad de hacer y su competitividad se asociaba, primordialmente, a los recursos materiales, a su habilidad para acceder a las materias primas con un coste razonable, a la estandarización de su producción, a la división racional del trabajo y al transporte. De esas habilidades, asociadas principalmente a lo tangible y lo material, dependía el valor que una empresa era capaz de generar.

Desde hace años, y de forma creciente, ese valor se basa en el saber hacer, y su competitividad es fruto del conocimiento que una empresa atesora, y no sólo del conocimiento protegido como afirman los epígonos de la evaluación económico financiera de las empresas, sino del denominado conocimiento difuso, es decir, de aquel que no se haya preservado por patentes o licencias de explotación, sino que fluye por la organización constituyendo una suerte de microclima que hace posible la innovación.

Según Villafañe, la facultad de crear valor de los activos intangibles reside, en primer lugar, en su capacidad de diferenciación. Mientras que otrora, variables como el precio, la calidad o la distribución eran determinantes en la decisión de compra de los clientes; en la actualidad, casi todo tiene una calidad muy similar, un precio muy parecido y se encuentra en los mismos puntos de venta. En consecuencia, cada vez son más las empresas que invierten en intangibles para lograr diferenciarse de la competencia.

En segundo lugar, valores como la marca o el know how de una compañía son recursos inimitables, al menos en forma legal. Además, a diferencia del precio o la calidad, tienen la propiedad de fidelizar no sólo a clientes sino a empleados e incluso a otros stakeholders de la empresa por su capacidad para generar una empatía y atracción emocional, factores decisivos en las decisiones electivas.

Por último, una notable potencialidad es el efecto paliativo que pueden ejercer frente a posibles crisis empresariales. Existen numerosas evidencias que demuestran que una buena reputación, por ejemplo, constituye un escudo ante la crisis. Precisamente, la reputación corporativa es uno de los intangibles que más

valor ha adquirido en los últimos años a partir de su influencia en la decisión de compra de los consumidores y es en este punto, donde la RSE juega un rol preponderante como una de las variables reputacionales de mayor importancia.⁴⁷

Para Villafañe, la reputación corporativa “es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general”⁴⁸. Dada su capacidad de generar beneficios económicos, la reputación corporativa y, por extensión, la RSE, debe ser gestionada. De una buena gestión de RSE depende, en buena medida, la buena o mala reputación de una compañía que se pretende responsable, y uno de los aspectos más sensibles en este sentido es el diálogo que establece con sus grupos de interés, es decir, su estrategia de comunicación de RSE.

Ser una empresa responsable, social y medioambientalmente, y no comunicarlo es una oportunidad perdida de legitimar la imagen de la compañía entre sus stakeholders o públicos de interés. Una comunicación exitosa de la RSE ayuda a que la compañía obtenga un adecuado nivel de divulgación social; es decir, una difusión adecuada de la información para enaltecer la imagen corporativa y abogar por ella, con el fin de fomentar las relaciones con los empleados, los clientes y la comunidad, entre otros stakeholders.

Podemos afirmar que el desarrollo sustentable representa un atributo con enorme potencial para generar valor, tanto en el público externo como interno de la compañía. Es el equipo de RRH quien puede articularlo con el discurso utilizado en su relación con el medio, en el marco de una estrategia que beneficie a la compañía en términos reputacionales y de imagen. Esa fue la lectura realizada por

⁴⁷ Ídem. Ant.

⁴⁸ En sitio web <http://www.villafane.info>.

el área que desde 2011 buscó alinear sus comunicaciones con la casa matriz e internalizó la idea de sustentabilidad, asociando las actividades en materia económica, social y medioambiental con el mensaje de que es interés de la compañía crecer en el largo plazo. Precisamente la idea de largo plazo es la que permite articular en una misma estrategia, acciones orientadas al cuidado del agua, con otras vinculadas al apoyo de artistas locales o a promover el consumo responsable de alcohol.

Sin embargo, esta participación lateral del área de RRII dentro del equipo de sustentabilidad de la compañía explica el fuerte desequilibrio entre la gestión comunicacional de los programas de consumo responsable, cultura y educación; y la de las medidas adoptadas en materia de medioambiente. Podemos atribuir esta situación a una serie de factores. En primer lugar, mientras que el manejo de los canales de comunicación internos y externos depende del área de RRII, el diseño e implementación de acciones para el cuidado del medioambiente pertenece a otras gerencias, sobre todo industriales. La falta de participación de la primera en las acciones emprendidas por las segundas, hace que una serie de temas y acciones de interés para los públicos de la compañía sean completamente inadvertidas. Pero, en el fondo de estas diferencias, existe otra fundamental ya que mientras para unos la sustentabilidad se reduce en la práctica al cuidado de los recursos, para RRII envuelve la gestión social y medioambiental con su consecuente impacto económico. Además, existe una incompatibilidad entre los objetivos y públicos de unos y otros. Mientras que los objetivos de los primeros es afianzar el concepto en la comunidad interna que es la que puede influir sobre el ahorro de recursos, la lógica vinculada al marketing de RRII hace que el área esté más enfocada en proyectar la imagen de sustentabilidad sobre sus públicos estratégicos que, como vimos, son fundamentalmente externos a la organización. Es en esta aparente incongruencia en donde reside el principal obstáculo a la articulación de las prácticas de una y otra área.

Ahora bien, el ahorro producido por un uso más eficiente de los recursos naturales es sólo uno de los beneficios económicos de una gestión medioambiental exitosa.

Como vimos, son cada vez más los grupos de interés que observan el desempeño de las empresas en este sentido para decidir, por ejemplo, sus decisiones de compra o de inversión. Por lo tanto, es posible pensar una estrategia que combine, en el corto plazo, la disminución del consumo de agua de 7 a 4 litros por litro de producto elaborado; y, en el largo plazo, el posicionamiento de la compañía como una empresa responsable, que cuida el medioambiente, a partir de un plan de comunicación que participe de manera estratégica a todos los grupos de interés de esta visión. Para que esto último sea posible, es necesario que el área a cargo del relacionamiento de la empresa con los distintos grupos de interés forme parte del equipo a cargo del desarrollo e implementación del plan de sustentabilidad. Claramente la estrategia de sustentabilidad de CCU Argentina no está pensada en esta sintonía en tanto que ningún integrante del área de RRH forma parte de las comisiones a cargo de las diferentes líneas de acción para lograr los objetivos de medioambiente.

Esta situación no impidió que en 2012 las cuestiones medioambientales sean definidas como uno de los mensajes claves dentro de su estrategia de relacionamiento público. Sin embargo, la no participación de RRH en el equipo de sustentabilidad reduce la estrategia de comunicación a simples acciones de difusión, coartando las posibilidades de generar valor intangible a partir de asociar a la compañía con atributos valorados, en diferente medida, por sus grupos de interés. Para esto último, no es suficiente la publicación de un comunicado de prensa, el envío de un mailing o la confección de un afiche para cartelera de planta. Por el contrario, “la gestión exige planificación, es decir, organizar los pasos y las acciones para reducir la incertidumbre y en función de aquellos objetivos que se han elaborado desde una mirada prospectiva, es decir, desde el futuro soñado e imaginado por los actores”⁴⁹.

⁴⁹ URANGA, Washington; La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional, 2004, pág. 12. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

Una estrategia de comunicación adecuada permitirá que una simple inversión con miras a mejorar los resultados económicos en el corto plazo, pueda maximizarse en el mediano o largo plazo a partir del impacto sobre un público que ve con buenos ojos el cuidado del medioambiente. Por lo tanto, hacer comunicación es mucho más que simplemente difundir información; es hacerlo pero con un sentido determinado, pensado y alineado a una estrategia coherente con los objetivos de la organización y con el fin último de hacerlos posible. Producir un determinado sentido a partir de la información requiere la construcción del mensaje, considerando tiempos, datos, medios, públicos, formas y resultados esperados.

Todavía nos queda por resolver por qué el área de RRH debería interesarse en la comunidad interna de la organización, población clave para las áreas responsables de la implementación del plan de sustentabilidad, si su perfil e indicadores son resultados de su performance con los públicos externos de la empresa. Desde la creación del área de RRH a esta parte, han ido aumentando las actividades dirigidas a los sujetos que conforman CCU Argentina. Sin embargo, el tipo de acciones desarrolladas se limitan a la difusión de información y a la realización de la revista interna; es decir, no existe un plan de acción, con objetivos, resultados esperados e indicadores que enmarque tales acciones en una dirección determinada.

Ahora bien, cuáles son los límites de una estrategia comunicacional que tiene por objetivo generar valor a partir de proyecta una imagen corporativa con la cual no se identifican los mismos empleados de la empresa. En este sentido, recomienda Villafañe, “es imprescindible que el proyecto empresarial y la cultura corporativa se desarrollen armónicamente, de lo contrario la cultura puede convertirse en la principal barrera de la empresa en el logro de sus metas corporativas”⁵⁰. Una imagen positiva puede conseguirse mediante una acertada estrategia de comunicación que potencie los puntos fuertes de la empresa, incluso en aquellos

⁵⁰ VILLAFÁÑEZ, Justo; *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, pág. 151.

casos en que la identidad corporativa no sea merecedora de tal consideración positiva. Por tanto, la imagen se induce desde la empresa y se forma en el exterior, en la mente de los stakeholders. Por el contrario, la reputación exige que la identidad empresarial sea sólida, lo que a su vez implica que sus tres componentes –cultura, historia y estrategia- también lo sean.

Las diferentes estrategias y prácticas que llevan adelante las áreas encargadas del cambio cultural que requiere la implementación del plan de sustentabilidad y la de RRHH, dan cuenta de una racionalidad compartida respecto de la visión que tienen sobre la organización, la comunicación y las personas; y es en esta cuestión en donde subyace uno de los límites para los objetivos últimos de las acciones que se encaren. Como sostiene Leonardo Schvarstein, las organizaciones son construcciones sociales; es decir, se presentan como un conjunto ordenado y estructurado de perceptos, son una imagen perceptiva que escapa incluso a las personas que la conforman. Los seres humanos exceden a la organización, son el entorno que da lugar a las interacciones y a las prácticas que la conforman. En tanto concepto cultural, convencional, las organizaciones existen a través de la construcción que se hace de ellas y por lo tanto, como toda descripción, existen en el lenguaje.

Frente a la realidad de la organización, lo real aparece como un exceso. Es imposible captar todo lo que sucede en una organización en todo momento. Y todo lo que sucede constituye una pluralidad de significantes pasibles de ser significados desde multiplicidad de perspectivas.

Lo real, por lo tanto, siempre excede a la realidad, la amenaza. La posibilidad de comprensión de lo que es una organización y de lo que en ella acontece pasa por la construcción de una realidad que instituye un orden simbólico del cual todos sus miembros participan.

La organización es, para quienes la observan desde afuera o desde dentro, la puesta en escena de un orden simbólico.

La interacción de los sujetos dentro de ella resulta del modo en que éstos asignan significados a lo que allí acontece.

Y estas interpretaciones están regidas por las categorías perceptuales que el orden simbólico instituye.⁵¹

Desde esta perspectiva, la gestión comunicacional está llamada a cumplir un rol que excede la simple construcción de una imagen artificial sobre la cual persuadir a públicos determinados. Por lo tanto, si entendemos que influyen sobre la organización como construcción social no sólo los medios, la comunidad en general y otras organizaciones, sino, y más fundamentalmente, las personas que día a día hacen con sus prácticas sociales a la organización, se vuelve estratégica la necesidad de eliminar la dicotomía interno-externo de la matriz de sentido desde la cual son abordadas las acciones a llevar a cabo.

Ahora bien, una organización se materializa en una estructura que determina las relaciones, funciones, recursos disponibles y roles, de manera más o menos rígida, para atender sus necesidades.⁵² En CCU Argentina tal estructura funciona como un obstáculo para que las áreas analizadas en este trabajo puedan enfocar sus objetivos en los empleados bajo el paradigma de la comunicación estratégica.

En el caso de RRIL, su origen vinculado a la necesidad de aportar valor a la marca Santa Fe, definió una estructura en la cual sus recursos se concentran prioritariamente en acciones que no contemplan al personal y esto está determinado en buena parte porque su gestión es medida por indicadores obtenidos de su relación con el medio externo: visitas a planta, cantidad de charlas de consumo responsable y apariciones o menciones en medios de comunicación, entre otras. No obstante, la gestión del vínculo con la comunidad, efectiva como

⁵¹ SCHVARSTEIN, Leonardo; *Psicología de las organizaciones: nuevos aportes*, Paidós, Buenos Aires, 2002, págs. 29 y 30.

⁵² SCHVARSTEIN, Leonardo; Op. Cit., pág. 64.

vimos anteriormente, es al mismo tiempo vulnerable al contribuir a proyectar una imagen con la cual los sujetos de la organización no se encuentran comprometidos. Desarrollar una gestión comunicacional integral, que comprenda al personal como un público estratégico requiere, en primer lugar, definirlo como tal, con la certeza de que la cosmovisión del mundo organizacional de los recursos humanos, puede y debe crecer para aportar el compromiso, la creatividad y la innovación que permitirán alcanzar los objetivos planteados por la dirección. En segundo lugar, generar valor desde la comunicación dependerá en parte de resignificar su rol, alejándola de un enfoque comunicacional persuasivo, más vinculado a la publicidad, para entender que son los procesos comunicacionales los encargados de construir la matriz de sentido a partir de la cual los sujetos perciben la realidad e interactúan con otros. Por lo tanto, la comunicación no puede cumplir sólo un papel de difusión ya que su lugar en la construcción de sentido no es posterior, sino parte intrínseca del proceso.

La posibilidad de generar estos cambios de sentido, capaces de comprometer al colectivo organizacional, escapa a los alcances de un área en particular y se vuelve parte del dominio de la dirección, responsable de definir objetivos y asignar los recursos para alcanzarlos. Actualmente, estas prácticas son canalizadas de manera heterogénea a través de las áreas industriales y de RRHH. Para contribuir con tales esfuerzos al logro de los objetivos de la organización será preciso armonizar estas iniciativas en una estrategia única y diversificada al mismo tiempo, capaz de expresar el proyecto de empresa a través de acciones diferenciales, de acuerdo con las necesidades de los distintos públicos de interés.

11. A MODO DE CONCLUSIÓN

Como organización la empresa es el espacio en donde se producen las conversaciones necesarias para llevar adelante un determinado proyecto, materializada en una estructura determinada de la cual los sujetos forman parte. La misión de una organización es la expresión máxima de tales objetivos y está llamada a orientar las prácticas sociales que tienen lugar en ella. Al mismo tiempo, es una apuesta al futuro, una utopía que pretende proyectar las relaciones y prácticas sociales en un determinado sentido fundamental para su construcción. Por último, aunque no menos importante, es una decisión, una expresión de poder de la dirección encarnada en su capital simbólico capaz de nombrar al futuro, estableciendo el marco conceptual que dará forma a la utopía.

Si el proyecto de empresa no tiene la capacidad de movilizar los cuerpos en un sentido determinado, no es más que parte del ornamento organizacional y, al mismo tiempo, señal de que subyacen otros objetivos y proyectos a la par o por encima del que la empresa expresa en su misión. Sin embargo, la decisión de un grupo reducido de personas encargada de dirigir los destinos de un colectivo de sujetos no es más que un momento, necesario más no suficiente a la hora de construir el futuro expresado en la misión.

En el presente trabajo partimos de la necesidad planteada por el área de Gestión Industrial de generar un cambio cultural a la altura de un nuevo modelo de gestión introducido con el objetivo de hacer de CCU Argentina una empresa sustentable. Luego de realizar un análisis organizacional, enfocado en una de las plantas de CCU Argentina, llegamos a la conclusión de que uno de los grandes desafíos para generar el cambio es convencer a la dirección de que si verdaderamente la misión expresa el norte de la compañía es necesario generar la adhesión de las personas capaces de hacerla realidad. Actualmente, no existe en la estructura de CCU Argentina un equipo responsable de generar ese compromiso con la misión por parte de diferentes grupos humanos, lo cual resulta en acciones aisladas, con

mayor o menor efecto, pero sin la continuidad necesaria para modificar la realidad de la organización.

Si hay un camino para lograrlo, es el de la comunicación, entendida como la herramienta capaz de producir cambios en los procesos comunicacionales que son los que precisamente hacen a la organización, que no es sino una construcción social, simbólica, posible sólo en y por el lenguaje. No está en el área de Gestión Industrial ni en la de RRH resolver de manera definitiva esta cuestión, sino en la decisión de la dirección para lograr hacer de CCU Argentina un mismo proyecto, capaz de inspirar en el tiempo a más de 1300 personas a lo largo y ancho del país.

12. BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO HERRERA, Alejandro; *Marketing y Responsabilidad Social Empresarial. Un mapa de navegación*, en Teoría y Praxis, Universidad de Quintana Roo, México, 2007, págs. 113-148. En sitio web <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx>.

ANÁLISIS DE LOS ORÍGENES DE LA 'RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA' EN LA 'TEORÍA DE RELACIONES PÚBLICAS'. UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL. Por

BALBOA, María Marta; *Comunicación para crear posibilidades. Caso Empresa Gamsur Sem*, en 10° Congreso REDCOM, Salta, 2008. En sitio web <http://www.ucasal.net>.

BERTI, Hugo y TALLARICO, Gabriela; *Empresa, comunicación y sociedad. El mecenazgo en la comunicación corporativa*, en Memorias del III Congreso de la RedCom, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, 2001.

BOURDIEU, Pierre; *Meditaciones Pascalinas*, Anagrama, Barcelona, España, 1999.

CABRA, Nina; *Comunicación: transmutación de cuerpos y afectos*. En sitio web <http://www.imagencristal.com.ar>,

CAPRIOTTI, Paul; *Branding Corporativo*, Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2009.

CORTINA, Adela; *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Trotta, Madrid, 2004.

CORTINA, Adela; *Enron, un caso de libro*, Diario El País, España, 18 de febrero de 2002. En sitio web <http://elpais.com>.

CORTINA, Adela; *Ética empresarial y opinión pública*, en Claves de Razón Práctica 56, Buenos Aires, 1995.

CORTINA, Adela; *Las tres edades de la ética empresarial*, Diario El País, España, 29 de noviembre de 2000. En sitio web <http://elpais.com>.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta; *El porqué de la responsabilidad social corporativa*, en Boletín Económico de Información Comercial Económica N° 2813, Revista ICE, Ministerio de Economía y Competitividad, España, 2004. En sitio web <http://www.revistasice.com>.

EXPOK MASR, *¿Sustituirá el término Sustentabilidad a la RSE?*, México, 2012. En sitio web <http://www.masr.com.mx/sustentabilidad-o-rse/>

FELCMAN, Isidoro; *Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la Administración Pública Argentina*; VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública; Buenos Aires; 2001. En sitio web <http://cdi.mecon.gov.ar>.

FLORES, Fernando; *Creando organizaciones para el futuro*, Dolmen Ediciones, Santiago, 1994.

GARAY, Iñaki y SÁNCHEZ OLEA, Carlo; *Responsabilidad Corporativa y Medios de Comunicación*, en Papeles de la Fundación N° 16, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2006.

GARCÍA BARTELT, Mercedes; *Un estudio sobre el papel social de las empresas señala que los consumidores las prefieren responsables*, Diario La Nación, 2002. En sitio web <http://www.lanacion.com.ar>.

GUTIÉRREZ GARCÍA, Elena; *Análisis de los orígenes de la "Responsabilidad Social Corporativa" en la "Teoría de Relaciones Públicas". Una aproximación conceptual*, en Tendencias Actuales en las Relaciones Públicas, Universidad de Navarra, Madrid, 2007.

HERRERA ECHENIQUE, Raúl; *El Valor de la Reputación Corporativa en la Organización del Siglo XXI*, Universidad de Málaga, España.

IARSE, *Reflexiones latinoamericanas sobre RSE. Editoriales, columnistas y otros aportes sobre responsabilidad social empresaria (2002-2003)*, Córdoba. En sitio web <http://www.iarse.org>.

ILLIA, Laura; RODRÍGUEZ-CÁNOVAS, Belén; González del Valle Brena, ALMUDENA y ROMENTI, Stefania; *La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas*, en Cuadernos de Información N° 27, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2010, Chile.

IPSOS, *Imagen de la "Cervecería Santa Fe" y vínculo con la comunidad*, Santa Fe, 2005.

LÓPEZ TRIANA, Isabel y SOTILLO, Sandra; *La gestión de los recursos intangibles empresariales en Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial Número 11*, España, 2009.

MARTÍNEZ, Ángeles Fernández; *La responsabilidad social de las empresas en la prensa española*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2007. En sitio web <http://www.ecodes.org>.

MORENO IZQUIERDO, José Ángel; *Responsabilidad Social Corporativa y competitividad: una visión desde la empresa*, en Revista Valenciana de Economía y Hacienda, N° 12, España, 2004, págs. 9-50. En sitio web <http://portales.gva.es>.

MPM Comunicación, *Segundo informe de visita a planta*, Santa Fe, 2005.

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R.; *Estrategia y sociedad*, en Harvard Business Review América Latina, Harvard Business School Publishing Corporation, Bostón, 2006.

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R.; *The Big Idea. Creating Share Value*, en Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, Bostón, 2011.

PROETICA, *Gestión Ética Empresaria, Valoraciones y actitudes de los consumidores sobre el rol social de las empresas*, Editorial Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, 2003. En sitio web <http://www.uccor.edu.ar>.

RAMOS E SILVA, João Augusto y PERIÁÑEZ CAÑADILLAS, Iñaki; *Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social*, en Cuadernos de Gestión Volumen 3. Nº 1 y Nº 2, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Zaragoza, 2003, págs. 65-82.

SCHVARSTEIN, Leonardo; *Psicología de las organizaciones: nuevos aportes*, Paidós, Buenos Aires, 2002.

SOTOMAYOR, Gustavo Cabrera; *La responsabilidad social de la empresa y las Metas de Desarrollo del Milenio*, 2006. En sitio web <http://bibliotecavirtual.educared.org>.

URANGA, Washington; *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*, 2004. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

URANGA, Washington; *La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales*, Buenos Aires, 2005. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

URANGA, Washington; *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, 2007. 3. En sitio web <http://ces.unne.edu.ar>.

URANGA, Washington; *Prospectiva estratégica desde la Comunicación*, Buenos Aires, 2004. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

URANGA, Washington; *Soñar futuros para construir el presente. La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo*. En sitio web <http://www.wuranga.com.ar>.

VASILASCHIS DE GIARDINO, Irene; *Métodos cualitativos I: Los Problemas Teórico- Epistemológicos*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1993.

VERÓN, Eliseo y SIGAL, Silvia; *Perón o Muerte. Los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*, Eudeba, Buenos Aires, 2004.

VILLAFañE, Justo; *Responsabilidad Corporativa y Reputación*, en Papeles de la Fundación N° 16, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2006.

VILLAFañEZ, Justo; *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999.

WACHAY, *La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: Un análisis de la Cobertura Periodística sobre la RSE, 2005-2006*, WACHAY – AVINA, Córdoba, 2006.

WEIL, Pascale; *La Comunicación Global: Comunicación Institucional y de Gestión*, Paidós, 1992.

ZÚÑIGA PULIDO, Verónica; *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*; Universidad de las Américas Puebla; México; 2005. En sitio web <http://catarina.udlap.mx>.

INDICE

Agradecimientos.....	2
1. Introducción.....	3
2. Marco teórico.....	5
3. Marco metodológico	12
4. Acerca de CCU Argentina	14
5. Una nueva misión.....	15
6. Cultura(s).....	21
7. Sobre el área de Relaciones Institucionales.....	26
7.1. Historia.....	27
7.2. La gestión estratégica del compromiso social	34
8. Sobre la Responsabilidad Social Empresaria.....	35
9. Sustentabilidad.....	41
10. En busca de articulaciones.....	44
11. A modo de conclusión	55
12. Bibliografía	57