

3. Habilidades sociales para desarrollar su empresa de forma sostenible - BTCH

3.1 Liderazgo

El concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE) gira en torno a la noción de que las organizaciones pueden y deben tener más en cuenta el impacto de sus acciones en la sociedad y otras partes interesadas, como empleados, accionistas, comunidades, clientes y medio ambiente.

Una forma vital de que estas organizaciones desarrollen líderes es a través de una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa ("RSC"), utilizando la RSC como herramienta estratégica para avanzar en sus agendas de liderazgo e impulsar el crecimiento empresarial. Más concretamente, las empresas líderes han descubierto que la RSC les ayuda directamente a atraer, desarrollar e inspirar a los líderes, en un momento en el que la preocupación por la responsabilidad social, la ética y la integridad, y el bien público alcanzan cotas sin precedentes. Hoy en día, la necesidad de líderes capaces e inspirados es mayor que nunca. Los líderes no sólo deben tener la capacidad de dirigir organizaciones complejas de alcance y escala mundiales, sino que deben demostrar un pensamiento visionario y una capacidad de ejecución, defender las normas éticas más estrictas y desarrollar a los demás a todos los niveles.

El liderazgo ético se refiere a los valores y actos de liderazgo que se ajustan a las normas éticas. Puede describirse como la exhibición de una conducta social adecuada a través de actos personales y relaciones interpersonales y el fomento de dicha conducta entre los seguidores en un proceso de contacto bidireccional ([Brown et al., 2005](#)).

La responsabilidad social de las empresas (RSE) se define como una filosofía según la cual las empresas incorporan voluntariamente cuestiones sociales y medioambientales, éticas y de derechos humanos en sus actividades empresariales y en las relaciones con sus interlocutores ([CE, 2011](#)).

El liderazgo implica una *relación* entre un individuo (líder) y uno o más seguidores basada en comportamientos del líder que engendran reacciones y atribuciones intensas y favorables por parte de los seguidores" (Waldman et al., 2006a; en referencia a House, 1996; House y Aditya, 1997). Entre los comportamientos clave asociados se incluyen proporcionar un sentido de misión, articular una visión inspiradora basada en un sentido de propósito que desafíe el statu quo, la demostración de determinación a la hora de cumplir objetivos y el cuestionamiento de suposiciones (Waldman et al., 2006a).

Un líder visionario puede tomar las riendas y dirigir un grupo de forma natural, compartiendo una visión convincente que inspire a los demás a comprometerse y seguirle, yendo más allá de la **visión, la misión y los valores** de una organización, aunque también penetra y tiene un gran impacto en el entorno laboral. Por lo tanto, representa el pilar para mejorar y desarrollar las habilidades sociales para fomentar el desarrollo empresarial sostenible.

Los líderes visionarios entienden que no pueden imponer una visión, un compromiso de mando o una orden a seguir. Un líder visionario inspira y comparte una visión, y ésta se ha logrado cuando existe un propósito común entre el líder, el equipo y la organización.

El liderazgo, dentro de la aplicación de los principios de la RSE, debe incluir los siguientes factores:

- Integridad
- Confianza cognitiva
- Honesto
- De confianza
- Responsables con principios

Dentro del liderazgo de la RSE, la terminología más adecuada no se refiere únicamente a un "Líder" dentro de la organización, sino a un "Líder Ético" que pueda utilizar y aplicar en su estrategia de desarrollo empresarial el conjunto de principios de la RSE.

Los principios en los que el Líder Ético basa su estrategia empresarial deben incluir:

- Los líderes éticos respetan a los demás (tratan a las personas con dignidad)
- Los líderes éticos sirven a los demás (son altruistas)
- Los líderes éticos son justos (se preocupan por los principios de justicia)

- Los líderes éticos son honestos (son veraces)
- Los líderes éticos construyen comunidad (Se preocupan por alcanzar un objetivo común con virtud cívica)

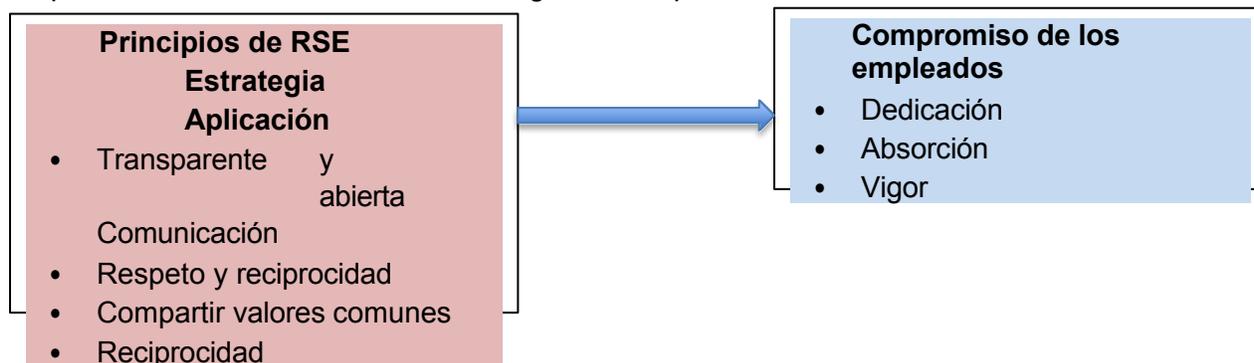
3.2 Motivar/ Comprometer a los empleados

El impacto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el rendimiento de las empresas es una cuestión importante que centra la atención en aspectos a nivel individual, como la relación entre la RSC y la satisfacción o el compromiso laboral. Las actividades de RSE, dentro de una organización, determinan los resultados organizativos al afectar a la motivación de los empleados. Los resultados indican que las actividades de RSE, tanto a nivel de empresa como supraorganizativo, tienen un impacto positivo en la motivación intrínseca de los empleados. Por lo tanto, el compromiso con la RSE puede aplicarse como instrumento eficaz para inducir la motivación intrínseca sin comprometer la motivación extrínseca.

La responsabilidad social corporativa (RSC) revela ser un tema sensible para las organizaciones, ya que la RSC ha "transformado drásticamente las entidades corporativas en la forma en que llevan a cabo sus prácticas empresariales y funcionan en el entorno social en el que operan" (Okpara & Idowu, 2013, p. xv).

Hoy en día, en este mundo empresarial en rápida evolución, las organizaciones se centran más que nunca en la responsabilidad social corporativa como estrategia para alcanzar sus objetivos empresariales generales y lograr la sostenibilidad. La primera definición bien establecida del compromiso de los empleados fue "el aprovechamiento del yo de los miembros de las organizaciones en sus funciones laborales; en el compromiso, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de sus funciones" (Khan, 1990: p. 694). El compromiso de los empleados podría identificarse como uno de los principales factores que contribuyen a la competitividad de la empresa (Aktar y Pangil, 2017). Además, los empleados comprometidos son vitales para lograr la ventaja competitiva porque todos los demás factores de producción podrían ser iniciados por las organizaciones competitivas, excepto los recursos humanos (Ncube y Jerie, 2012).

Las teorías del compromiso se centran principalmente en la relación entre los empleados y su organización, y las teorías de la RSE se centran en la relación entre la organización y la comunidad en la que operan. Curiosamente, los empleados representan una cuota considerable de esa comunidad. El marco conceptual para motivar y comprometer a los empleados mediante la RSE ofrece el siguiente esquema:



El alto rendimiento de la empresa en materia de RSE depende en parte de sus empleados, que tienen diversas actitudes hacia las cuestiones de sostenibilidad.

La percepción que tienen los empleados de la RSE de su organización puede influir en la forma en que se lleva a cabo la RSE en el sector del alojamiento turístico.

Cuando los empleados son conscientes de la implicación de la organización en la RSC, perciben que junto con su organización pueden marcar una diferencia positiva para otras personas y para el medio ambiente. El conocimiento de las iniciativas de RSE por parte de los empleados del sector turístico se relacionó positivamente con el comportamiento extra-ayuda y las iniciativas personales. En consecuencia, la concienciación de los empleados sobre las actividades de RSE fue el principal factor que arrojó resultados positivos.

El desarrollo sostenible impulsa la necesidad de adoptar la RSE en las empresas, así como los medios adecuados para supervisar su éxito y poder operar con todo su potencial en el mundo actual, impulsado por la concienciación sobre las cuestiones de sostenibilidad. Las organizaciones y los empleados deben adoptar el concepto de desarrollo sostenible como principio rector en todas sus actividades para garantizar una buena vida a la generación futura.

Sin embargo, aunque el concepto de RSE se ha estudiado ampliamente, varios estudios han detectado lagunas en los conocimientos.

La implicación de los empleados, también llamada "compromiso" o "motivación", se refiere a un estado psicológico en el que los empleados se sienten partícipes del éxito de la empresa y rinden a un alto nivel que puede superar los requisitos básicos del trabajo.

Entre todos, un enfoque/factor importante para garantizar el compromiso y la motivación de los empleados está relacionado con el "Significado" que corresponde a la sensación de retorno de la inversión de los esfuerzos, la seguridad a la capacidad de expresarse libremente sin temor a las consecuencias y la disponibilidad a la autoeficacia, los recursos disponibles y la creencia de ser competente para realizar el trabajo.

Los trabajadores se implicarán en su trabajo si se cumplen las condiciones específicas o las tres necesidades relacionadas con su trabajo. Se trata del sentido psicológico, la seguridad psicológica y la disponibilidad psicológica. Las personas que experimentan un trabajo significativo se sienten valiosas, útiles y valiosas. Un trabajo significativo para un empleado será desafiante, variado, le proporcionará feedback y oportunidades de crecimiento, recompensas y reconocimiento, y será flexible y autónomo hasta cierto punto. Con la ayuda de estos factores, los empleados se expresarán en situaciones laborales y, como resultado, se sentirán más comprometidos con su trabajo.

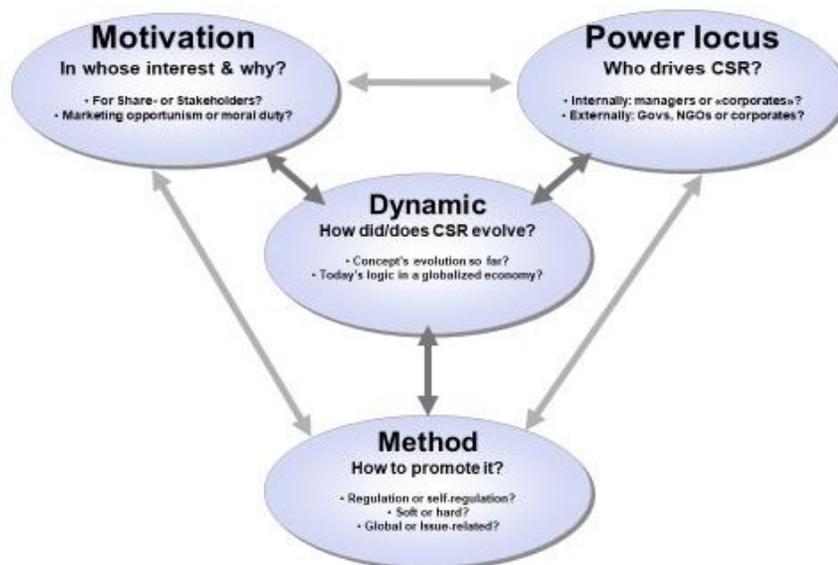
CSR Employees Motivation-Engagement - Critical success factors



Al sentir la responsabilidad de rendir bien, los individuos empiezan a responder a expectativas más altas con un mayor compromiso. Del mismo modo, la autonomía se refiere a la libertad de programar el trabajo y elegir los procedimientos para llevarlo a cabo. La satisfacción de la autonomía motiva a los empleados a ser más proactivos y estar más comprometidos. Del mismo modo, la retroalimentación contribuye a que los empleados sientan que su trabajo tiene sentido porque les ayuda a evaluar su progreso hacia los objetivos y les da la sensación de ser valorados, conocidos y apreciados.

El compromiso de los empleados depende de su percepción de las estrategias de RSE y de la forma en que éstas se dirigen y se les comunican.

La importancia de una acción específica de RSE motivaría aún más a los empleados a comprometerse voluntariamente. También es posible que los empleados perciban la implicación de la dirección como un factor que demuestra el valor de la RSE y refuerza el compromiso de los empleados. Por el contrario, "la falta de participación de la alta dirección hizo que algunos empleados cuestionaran los valores del liderazgo y las razones por las que la organización les pedía que se implicaran en la RSE".



2

3.3 Identificación, participación y compromiso de las partes interesadas

Una organización no existe de forma aislada. Se basa en múltiples relaciones interdependientes con clientes, empleados, proveedores, comunidades e inversores; en otras palabras, las partes interesadas de su organización.

La responsabilidad social de la empresa se basa en el compromiso con las partes interesadas para la consecución de la sostenibilidad empresarial. Los factores culturales y estructurales, los valores de la organización, el estilo de gestión, la capacitación y el trabajo en equipo deben tenerse en cuenta conjuntamente, a la hora de adoptar una estrategia de RSE, sobre todo si se pretende desarrollar un comportamiento innovador.

Las partes interesadas, incluidos inversores, clientes, reguladores, comunidades y ONG, ven el valor de la estrategia sostenible para una organización.

Los consumidores exigen cada vez más productos y servicios sostenibles para alcanzar sus propios objetivos empresariales y de sostenibilidad. Cada vez más, los empleados consideran a las organizaciones sostenibles como empleadores de elección.

La RSC genera valor porque se centra en palancas que impulsan oportunidades, mitigan riesgos, reducen la utilización de recursos y potencian la cooperación y la colaboración. Además, adoptar un enfoque holístico más amplio de la gestión organizativa teniendo en cuenta las comunidades locales y mundiales, la escasez de recursos, la calidad del aire y la salud y felicidad de los empleados crea un lugar de trabajo más productivo y eficaz.

Las partes interesadas son todas las entidades físicas o jurídicas que interactúan con una empresa y su actividad. Abarcan desde los empleados internos hasta los clientes, socios comerciales, autoridades públicas y proveedores.

Las distintas partes interesadas tienen **diferentes relaciones** con la empresa:

- Actores económicos activos (proveedores, socios comerciales, clientes, empleados)
- Observadores y/o personas influyentes (organizaciones sin ánimo de lucro, sindicatos, grupos de presión, gobierno)
- Beneficiarios o víctimas, en función de los efectos positivos/negativos y directos/indirectos de las actividades de la empresa (comunidades locales, etc.)

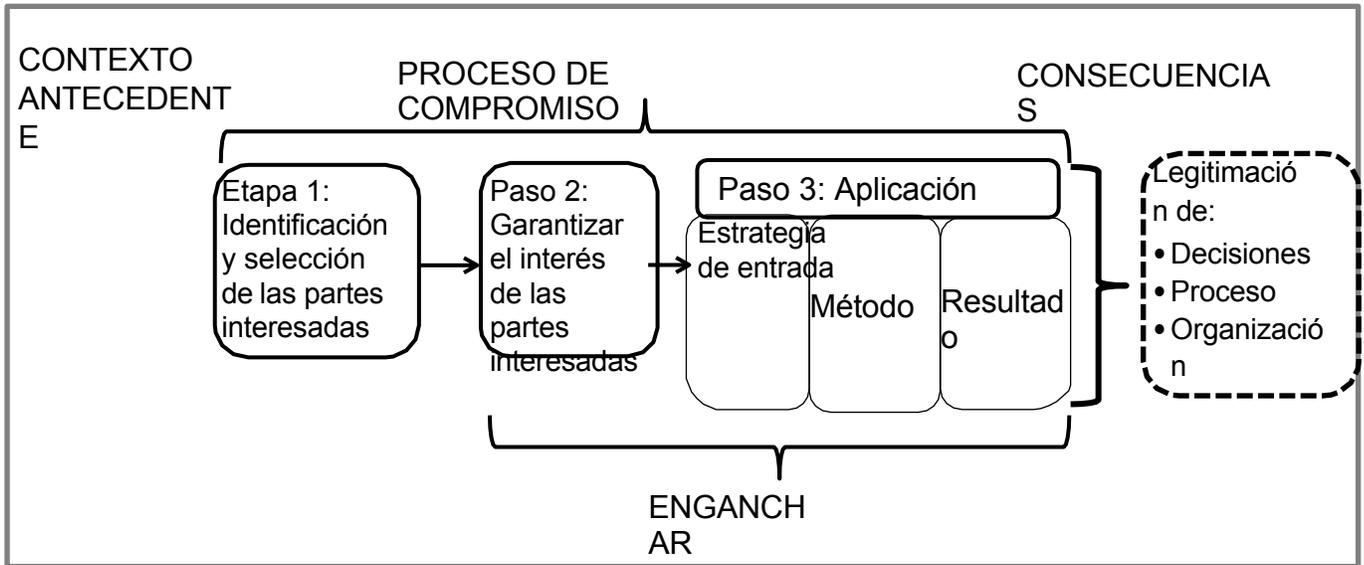
La responsabilidad social de las empresas otorga a las partes interesadas un papel mucho más importante que antes. Se han convertido en un componente esencial de la estrategia. La "cultura del impacto" de una empresa responsable se basa en el equilibrio entre sus preocupaciones económicas, medioambientales y sociales. Los **equipos de RSE tienen** la misión de proteger este equilibrio y fijar objetivos de mejora del impacto. Otra de sus tareas es garantizar la transparencia y un enfoque integrador de las partes interesadas.

La prosperidad de una empresa depende en parte de la creación de un beneficio compartido, ya que sin sus partes interesadas, una empresa no puede seguir desarrollándose y evolucionando.

Este valor añadido abre el camino a la **innovación colaborativa** y a la posibilidad de crear

productos y servicios a medida. También contribuye a ofrecer una visión holística de su estrategia de RSE.

A process model of operationalizing stakeholder engagement in CSR:



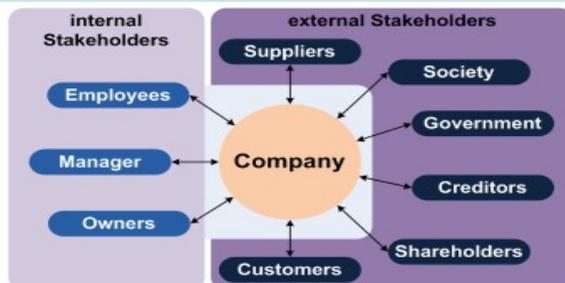
Identificación de las partes interesadas

La Responsabilidad Social Corporativa es un proceso para asumir la responsabilidad de las acciones de la empresa y fomentar un impacto positivo a través de sus actividades en el medio ambiente, los consumidores, los empleados, las comunidades, los accionistas y todos los demás miembros de la sociedad que puedan considerarse partes interesadas.

La identificación de todas las partes interesadas de la empresa es el primer paso crucial para lograr una implicación y un compromiso efectivos de las partes interesadas, que apoyen la consecución de los objetivos de la estrategia de RSE de la organización. En este contexto, es especialmente importante identificar **las expectativas de** estas partes interesadas sobre la forma en que la empresa gestiona su impacto.

Al lanzar una estrategia de RSE, la organización debe tener ya una visión de los **compromisos** y objetivos **sostenibles que** desea alcanzar. Sin embargo, su visión es interna y personal. Otras partes interesadas pueden tener una visión diferente de cuál debe ser la prioridad de la empresa. Por lo tanto, es importante realizar una investigación exhaustiva e incluir los resultados en su estrategia de RSE.

Who are the stakeholder groups?



El mapeo de las partes interesadas en la RSE es una primera fase en el compromiso con las partes interesadas. Los debates con las principales partes interesadas brindan la oportunidad de suscitar el interés de las organizaciones por la RSE, ya que estos intercambios pueden

facilitar el desarrollo de medidas más prácticas para su aplicación. El sitio

El mapeo de las partes interesadas, como parte fundamental de la identificación de las partes interesadas, debe basarse en 3 pasos principales:

- **Mapeo:** definición y listado de quiénes son los actores clave directos e indirectos que interactúan con la organización.
- **Diagnóstico** en forma de análisis contextual.
- **Consulta a las partes interesadas.** Debe llevarse a cabo un doble proceso de consulta con un panel de partes interesadas internas y externas, representativas del Grupo.



Participación y compromiso de las partes interesadas

La implicación y el compromiso de las partes interesadas en la RSE dentro de la industria del Turismo siguen un marco específico de RSE que no se diferencia del resto de sectores empresariales en los que se aplican los principios de la RSE. Los conceptos, enfoques y teorías que se describen deben contextualizarse con las características específicas de la Industria Turística.

La RSE se caracteriza por opciones estratégicas que se incorporan a la estrategia comercial de una empresa y se vinculan a su personalidad de marca. Para que la RSE sea eficaz, debe influir positivamente en los resultados sociales y expresarse a través de la comunicación corporativa, con la intención de informar e influir en las principales partes interesadas internas y externas de la empresa de forma que se perciba como un valor añadido.

Las partes interesadas desempeñan un papel especial en la aplicación de la RSE. Para obtener los valores de la empresa, es prioritario cumplir los requisitos de las partes interesadas, con el fin de garantizar su compromiso.

Dado que la RSE es un compromiso empresarial para explotar un negocio de manera que cumpla o supere las expectativas económicas, legales y éticas exigidas por la sociedad, el compromiso de las partes interesadas es la esencia de la RSE.

Ahora se espera de las empresas no sólo que sean conscientes de las necesidades y deseos de sus interlocutores, sino también que participen activamente en el proceso de toma de decisiones.

Entablar un diálogo constructivo con todas sus partes interesadas permite alimentar regularmente la estrategia de RSE del Grupo. Este impulso se basa en un conocimiento detallado de nuestras partes interesadas y de sus expectativas específicas.

El compromiso de los grupos de interés incluye las formas formales e informales en que una empresa se mantiene en contacto con sus grupos de interés (las personas o partes que tienen un interés real o potencial en la empresa, sus operaciones y sus resultados financieros, o que influyen en ellos). Las partes interesadas suelen tener la capacidad de influir en el éxito (o fracaso) de una empresa a varios niveles. Uno de los principales objetivos de la implicación de las partes interesadas en la empresa es establecer relaciones con ellas para comprender mejor sus puntos de vista y preocupaciones sobre cuestiones clave (incluidas las cuestiones de RSE)

e integrar esos puntos de vista y preocupaciones (siempre que sea posible y prudente) en la estrategia corporativa de la empresa.

Las empresas tienden a reconocer cierto valor asociado a la implicación de las partes interesadas. La sensibilización es un elemento clave para aplicar la RSE. Si desea implicar a las partes interesadas en su estrategia, es importante asegurarse de que se comprenden los distintos **conceptos de estrategia sostenible**.

Informar a las partes interesadas sobre cuestiones sostenibles contribuye a sensibilizarlas, responsabilizarlas e implicarlas en el **enfoque colaborativo e integrador de la empresa**.

El **proceso de colaboración** es continuo y la empresa debe ser **transparente** sobre su estrategia y las medidas que decide tomar. Debe aprender a comunicarse honestamente y estar abierta a la retroalimentación y al diálogo. Más allá de la idea de **responsabilidad de las partes interesadas**, la empresa debe tratar de ofrecer un espacio de cocreación que construya **relaciones empresariales sostenibles**.

Los informes sostenibles, los boletines informativos, las redes sociales y las reuniones son algunas de las formas de comunicar las acciones de una empresa.

La participación de las partes interesadas aporta tres ventajas fundamentales:

- Impulsa la innovación: al implicar a las partes interesadas, las organizaciones pueden identificar nuevas oportunidades de negocio al mejorar el flujo de información.
- Crea capital social - capital social para la Cooperación y el Desarrollo Económicos como "redes junto con normas, valores y entendimientos compartidos que facilitan la cooperación dentro de un grupo o entre grupos". En el mundo actual, el capital social debe considerarse al menos tan importante como los activos fijos, ya que entre sus beneficios se incluyen un mayor acceso a la información, una influencia mejorada y el beneficio del apoyo en lugar del escrutinio en caso de que surjan problemas inesperados.
- Reducción de riesgos - En una sociedad en la que la comunicación global se produce con sólo pulsar un botón, la participación de las partes interesadas puede proporcionar una señal de alerta temprana sobre posibles riesgos, como la aprensión ante los productos y las repercusiones sociales y medioambientales.

Involucrar a las partes interesadas de forma coherente y desde el principio permite a las empresas diseñar un programa que ayude a identificar las normas y enfoques adecuados para la gestión de la RSE, reconociendo que algunas partes interesadas están muy bien informadas y pueden incluso participar en el desarrollo de estas normas y códigos. Esto es extremadamente valioso a la hora de evaluar las opciones disponibles para la elaboración de informes de RSE.

El desarrollo y mantenimiento de relaciones significativas con las partes interesadas engloba un conjunto de prácticas a través de las cuales el diálogo entre los actores emerge como un aspecto central.

El diálogo entre las partes interesadas es importante, porque es un canal que va más allá del proceso de comunicación tradicional para alcanzar una forma más estrecha de entendimiento. El diálogo entre las partes interesadas debe considerarse como una forma avanzada que apoya el compromiso y hace hincapié en las responsabilidades mutuas de intercambio de información, transparencia y compromiso para identificar problemas y determinar soluciones.

Una vez que las empresas identifican quiénes son sus partes interesadas, el diálogo debe desarrollarse en un entorno que permita a los participantes interactuar en el presente y, al mismo tiempo, reconocer las contribuciones tanto de los problemas pasados como de los posibles problemas futuros.

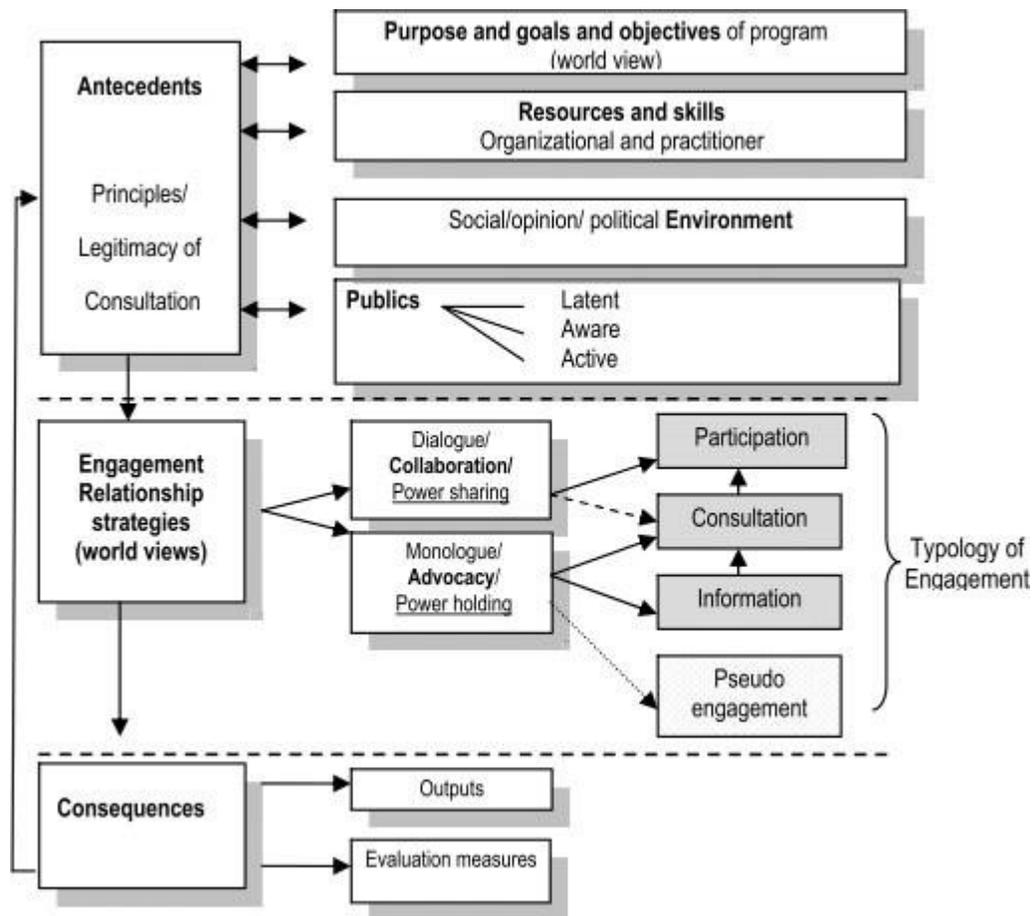
Las formas en que se produce el diálogo pueden variar según el contexto, la organización y los actores implicados.

Cada acción desarrollada por una organización puede influir en el proceso relativo a la forma en que las partes interesadas interactúan con ella. Existe la necesidad de crear relaciones más estrechas en un contexto determinado, centrándose en un compromiso posterior. Dado este contexto, existe la necesidad de alejar el enfoque del diálogo con las partes interesadas de la perspectiva centrada en la organización y acercarlo a la lógica multicéntrica, con el fin de explorar cómo se puede instigar y motivar continuamente a los actores para que lo hagan.

La definición y el desarrollo de un diálogo eficaz con las partes interesadas es el primer paso importante que puede garantizar el éxito de la participación y el compromiso de las partes interesadas. Siguiendo este punto de vista, se asume que el compromiso de las partes interesadas es la última fase del proceso de conexión de las partes interesadas con los

objetivos de la empresa. El compromiso de las partes interesadas abarca un conjunto de prácticas para crear y gestionar un "entorno" que permita tratar y cooperar con las partes interesadas de forma dinámica.

Un modelo de proceso de implicación de las partes interesadas es un enfoque fiable para facilitar la identificación de elementos dentro de circunstancias complejas y las relaciones entre dichos elementos. Este proceso debe estructurarse siguiendo una matriz lógica de diferentes elementos como:



Por lo tanto, el proceso de implicación de las partes interesadas requiere múltiples dimensiones, así como un intenso diálogo entre las partes. Es necesario profundizar en las relaciones para crear interacciones reales y efectivas dentro de la sociedad. Más allá de observar la relación entre las partes interesadas, es necesario interactuar estrechamente con diferentes facetas de la empresa, como el compromiso de los empleados, el de los proveedores y el de los consumidores.

Teniendo en cuenta estas características, las buenas relaciones entre las partes interesadas de una red multipartita son aquellas que se desarrollan en condiciones de equidad, transparencia y compromiso honesto a través de procesos dialógicos que garantizan que se tendrán en cuenta los intereses mutuos aunque vayan en detrimento de las necesidades e intereses individuales.

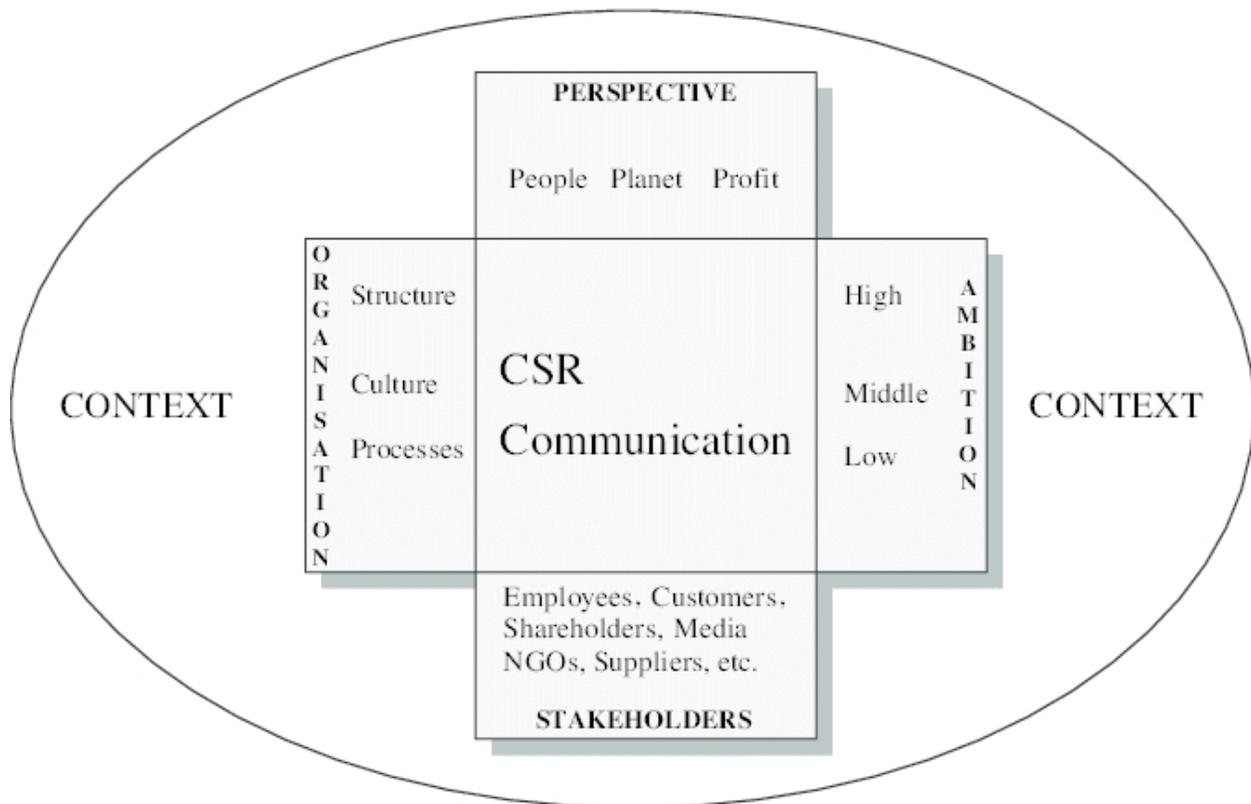
En este contexto, lo que puede considerarse una relación justa, abierta y honesta -incluso cuando el consenso de intereses no es posible- es una cuestión relevante para el debate. Por lo tanto, el compromiso de las partes interesadas supone que este proceso continuo requiere múltiples dimensiones, así como un intenso diálogo entre las partes. Es necesario profundizar en las relaciones para crear interacciones reales y efectivas dentro de la sociedad.

3.4 Comunicación y empatía

La comunicación de la RSE es una práctica comunicativa que las empresas llevan a cabo para integrar las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, de derechos humanos y de los consumidores en sus operaciones comerciales y en su estrategia principal, en estrecha colaboración con sus interlocutores.

La RSE exige que quienes operen y apliquen los principios de la RSE dispongan de aptitudes y competencias específicas y adaptadas en materia de Comunicación, que se correspondan con el enfoque de la RSE y la conducta ética.

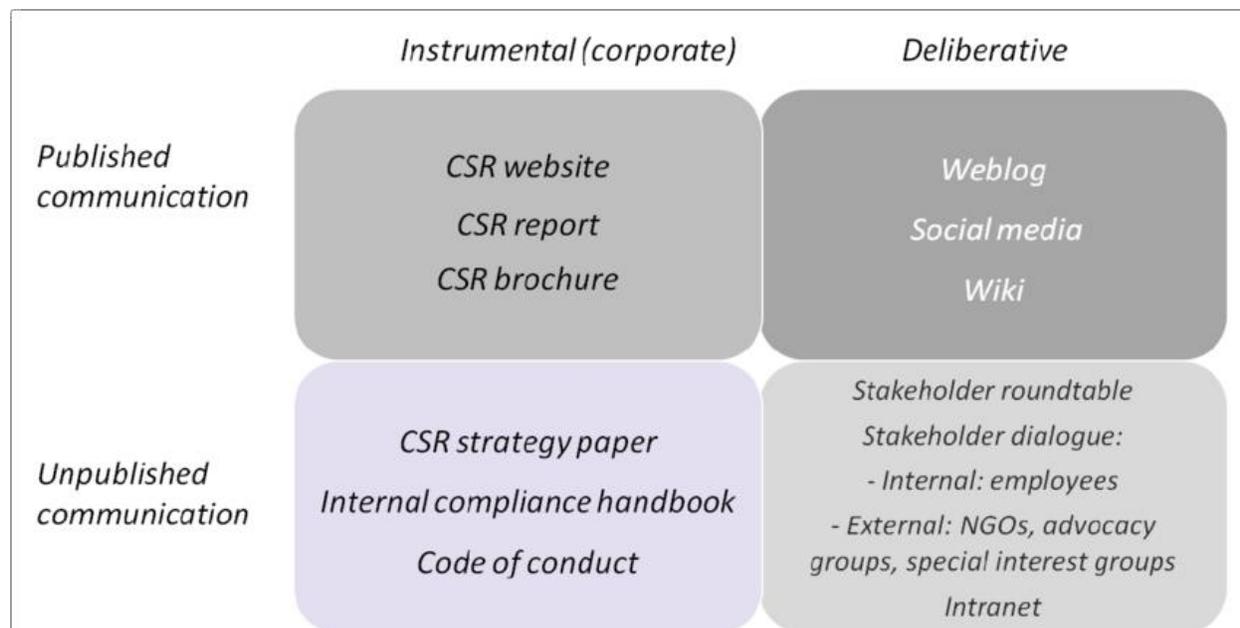
La comunicación es una parte importante de una empresa, tanto en la comunicación interna que debe mediar entre los empleados y los distintos departamentos, como en la comunicación externa que debe tener lugar con las partes interesadas que están relacionadas con la organización. Dichas habilidades deben incluir diferentes componentes que se ajusten a la **Comunicación de Responsabilidad Social Corporativa** expresada en la mentalidad de la **RSC**. Dado que la **RSE** se considera una "forma de pensar" y forma parte de la actividad principal de la organización, **la comunicación** debe destacar su papel como componente valioso de la cultura corporativa ante todas las partes interesadas. La RSE en los procesos de comunicación sitúa los intereses y necesidades de las partes interesadas en el centro de atención de la organización. Combina los intereses de las partes interesadas en todas las decisiones y procedimientos estratégicos para reforzar la identificación de los miembros. La comunicación de la RSE es una empresa difícil porque conlleva diversas amenazas y oportunidades. Por este motivo, una estrategia de comunicación de la RSE adecuada es esencial para influir eficazmente en la actitud y el comportamiento de los consumidores.



La comunicación creativa (presencia de contenidos llamativos, relevantes y comprensibles) es un componente esencial de una comunicación de RSE que no es una mera transmisión de información (objetivos, intenciones, actividades), sino que va más allá porque se basa en un proceso continuo de exploración, construcción, negociación y modificación entre diferentes actores.

La comunicación sobre la responsabilidad social de las empresas debe basarse en una interacción bilateral que implique a las partes interesadas en el proceso de comunicación, al tiempo que se desarrolla y aplica una estrategia de RSE que permita establecer el diálogo. El conjunto de herramientas de comunicación de la aplicación de la

La estrategia de RSE para establecer un diálogo con las partes interesadas debe tener en cuenta los diferentes enfoques y herramientas que deben utilizarse para este fin. Estas herramientas y enfoques para organizar un proceso de comunicación con las partes interesadas tienen en cuenta las barreras de comunicación en cada etapa: creación, codificación, transmisión, recepción, descodificación y respuesta.



La "empatía" es la capacidad de comprender o sentir lo que otra persona está experimentando -y aquí está lo importante- desde su marco de referencia. A menudo se confunde o se asume erróneamente que es lo mismo que simpatía.

Existe una profunda conexión entre la empatía y una auténtica RSE basada en los valores fundamentales de una empresa. Cuando se da prioridad a valores como la honradez y la justicia social, la empatía se convierte en la base de las iniciativas sociales. Las empresas están formadas por empleados, cada uno con sus propias experiencias individuales y compartidas, grupos sociales y diferencias culturales. Escuchar e identificar a los empleados empáticos y apasionados por las causas puede ayudar a inspirar apoyo e impulsar iniciativas sociales que la empresa pueda respaldar. La empatía es también una forma de que las empresas pongan a sus empleados en primer lugar y lleguen a conocerlos mejor y saber qué les motiva e impulsa.

La empatía, dentro de las prácticas y la comunicación de la RSE, fomenta un proceso más rápido de compromiso exitoso de las partes interesadas, los empleados y los clientes, logrando de forma más profunda y sostenible una influencia a largo plazo de sus beneficios.

En este caso, por ejemplo, la empatía de la RSE en sí misma puede tener un efecto indirecto de la empatía de los empleados en la lealtad del cliente (CL) y en los resultados de la lealtad a través de variables intervinientes, es decir, el compromiso afectivo del cliente, la calidad percibida del servicio y la satisfacción del cliente.

Todo el mundo tiene un grado de empatía y cualquiera puede desarrollar y cultivar su empatía utilizando enfoques y desarrollando habilidades y competencias específicas, como:

- Comprender sus propios prejuicios
- Lectura de ficción y otras actividades para ponerse en la piel de otra persona
- Mantener la positividad
- Comprender su propia clientela
- Obtener opiniones de sus propios compañeros y clientes

Expresar empatía es tan importante como cultivarla y ayuda a prestar un excelente servicio al cliente. Los clientes necesitan saber que las organizaciones comprenden cómo se sienten a

través de las palabras, el tono de voz, el lenguaje corporal y otras señales que dependen de cómo se desarrolle la conversación. Algunos

formas, que forman parte de las habilidades y competencias solicitadas, en las que es posible empatizar con un cliente, están relacionadas con:

- Escucha activa
- Evitar la compasión
- Controlar su propia actitud
- Dar a la gente el beneficio de la duda
- Convertir a los clientes en parte de la solución
- Buscar intereses comunes
- Sea siempre respetuoso
- Responder al tono del cliente
- Extreme las precauciones cuando exista una barrera lingüística
- Ponte de su parte cuando tengan razón

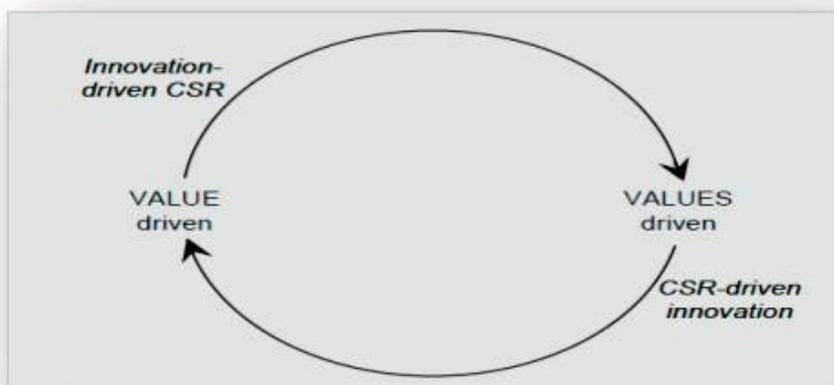
3.5 Innovación

El concepto de RSE ha evolucionado con el tiempo y ha cambiado la forma de concebir la innovación. El estado de la cuestión muestra que las actividades de RSE se han ido introduciendo de forma reactiva para satisfacer las necesidades y normas de las partes interesadas, hasta convertirse gradualmente en actividades más estratégicas.

Las innovaciones sostenibles son herramientas eficaces para fomentar las actividades de RSE y, por tanto, los resultados sociales. En este contexto, la influencia de la RSE en la innovación se ve impulsada por canales específicos como la competitividad de la empresa, la evolución de las estrategias y el marco.

La innovación es la base de las competencias empresariales. La RSC y la innovación han surgido lentamente en la última década y sus mejoras en el proceso de RSC pueden denominarse "innovación social". Las únicas marcas de éxito del futuro serán las que vean estos retos como oportunidades para la innovación, en lugar de como riesgos que hay que paliar. La RSC representa "la integridad con la que una empresa se gobierna a sí misma, cumple su misión, vive según su valor, se compromete con sus partes interesadas, mide su impacto e informa sobre sus actividades". La RSE y la innovación se refieren principalmente a la Innovación Social Corporativa, que está relacionada con la innovación de un producto con un fin social.

Además, la innovación social corporativa se centra como agentes de cambio para la sociedad, aprovechando las oportunidades que otros pierden y mejorando los sistemas, inventando nuevos enfoques y creando soluciones para cambiar la sociedad a mejor.



Las competencias y capacidades clave que las empresas deben buscar a la hora de contratar y desarrollar el talento para impulsar la innovación social son un aspecto fundamental del crecimiento empresarial de la RSE. Estas habilidades clave incluyen:

1. Creatividad: tomar múltiples entradas para llegar a nuevas ideas para resolver problemas;
2. Afrontar la ambigüedad: puede manejar el cambio y la incertidumbre;
3. Perspicacia empresarial Visión global de los entornos empresariales y operativos;
4. Motivar a los demás -a todos los niveles de la empresa- para que trabajen colectivamente;
5. Conocimientos interpersonales: conexión social, mentalidad abierta y adaptabilidad;
6. Perspectiva: mira hacia la visión más amplia posible de un problema/desafío;
7. Escuchar: practica la escucha atenta y activa con paciencia para escuchar todas las opiniones;
8. Enfrentarse a la paradoja: flexible y adaptable para combinar cosas aparentemente opuestas.

Sus principales recomendaciones a las empresas para integrar la innovación social en la cultura empresarial de modo que el personal con estas competencias pueda prosperar son:

- Definir un propósito social y convertirlo en el núcleo de las actividades empresariales
- Integrar la innovación social en las comunicaciones y acciones de liderazgo
- Establecer una función de innovación social y crear campeones de innovación social en los departamentos.
- Incluir la innovación social en los planes de aprendizaje y desarrollo de todas las funciones
- Fomentar un entorno que favorezca la colaboración interfuncional
- Colaborar con partes interesadas más amplias que dispongan de competencias y conocimientos
- Incluir la evaluación del impacto social en los marcos retributivos
- Establecer medidas e informar sobre las actividades de innovación social y los resultados del impacto social.

Además de atraer y desarrollar talentos con las capacidades mencionadas para integrar la innovación social en una empresa, lo siguiente ayudará a crear la cultura y el entorno de trabajo adecuados para garantizar la integración de la innovación social en la estrategia empresarial principal:

- Personas: apoyo y estímulo desde la cúpula de la organización hacia abajo, dando a los empleados el tiempo y el espacio necesarios para explorar a fondo las cuestiones sociales y la generación de ideas;
- Procesos: disponer del marco necesario para poder colaborar interna y externamente, incluida la creación de foros para enmarcar las cuestiones sociales;
- Los sistemas definen, miden y comunican las métricas de rendimiento para garantizar que la empresa realiza y mantiene actividades de alto impacto.