



LA SOSTENIBILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN DEPENDE DEL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Más allá de una técnica como el *focus group*, este nuevo enfoque propuesto por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario resalta el papel protagónico que desempeñan hoy en día las comunidades para las organizaciones empresariales. De su estrecha relación y cohesión dependerá en buena medida su sostenibilidad en tiempos de crisis.



← El caso Indupalma refleja una relación estratégica entre la comunidad y la organización.

En la década de los noventa, debido a la apertura de mercados y la caída en los precios del aceite de palma, Indupalma estuvo a punto de ir a la quiebra. Una alternativa creativa, ideada por la gerencia y los trabajadores, logró rescatarla y ponerla hoy como referente en el mundo de los negocios. La tabla salvadora de esta empresa tuvo una combinación: varias cooperativas de trabajo asociado (integradas por los trabajadores, que pasaron a ser dueños de tierras y maquinarias) y una relación estratégica entre la comunidad y la organización.

“Eso solo se puede dar cuando en la relación de la comunidad con la organización, el vínculo emocional es tan fuerte que se logra una verdadera transformación”, explica Fernando Juárez, director de la Línea de Investigación en Finanzas y Marketing del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, y líder del proyecto de investigación *Relación estratégica de las organizaciones con el medio y marketing*.

“El objetivo principal del proyecto es dar un sentido estratégico y particular a las actividades de marketing, de manera que la organización se pueda ver como un miembro de la comunidad; pues su desarrollo depende del desarrollo de la comunidad y eso es algo que no se puede separar”, asegura el profesor.

UNA ORGANIZACIÓN SOSTENIBLE

Las nuevas tendencias empresariales y de negocios han demostrado que una empresa que no se preocupa por el entorno en el que está y por las necesidades, así como por las potencialidades de sus diferentes grupos de interés (empleados, inversionistas, clientes, aliados, etc.) no logra sostenerse. En otras palabras, la sostenibilidad de una organización depende del desarrollo de la comunidad en la que está inmersa, y el desa-



La sostenibilidad de una organización depende del desarrollo de la comunidad en la que está inmersa, y el desarrollo de una comunidad tiene relación directa con la sostenibilidad de las organizaciones. Si una empresa logra mantenerse contribuye al crecimiento económico y social de las comunidades.



El desarrollo de una comunidad tiene relación directa con la sostenibilidad de las organizaciones. Si una empresa logra mantenerse contribuye al crecimiento económico y social de las comunidades.

Hoy, además, se entiende que las herramientas del marketing no solo logran una mejor comercialización de los productos para impactar mercados, también permiten tener una mejor relación, más directa y humana, con las comunidades en las que están las organizaciones.

Como señala Juárez en uno de los artículos que ha escrito sobre el tema, no es posible tener una relación con una comunidad sin saber el tipo de comunidad que es y eso lo facilitan las herramientas del marketing. De igual forma, no es factible crear soluciones para una comunidad sin conocer los problemas reales (no solo las necesidades) que tiene, y eso requiere convertirse en un miembro de esa comunidad. Y no es posible entrar en una comunidad o convertirse en un miembro de esa comunidad sin usar herramientas centradas en acciones comunitarias. “Para superar estas barreras, los conceptos y las estrategias comunitarias son necesarios para las soluciones de

ES UN BUEN MOMENTO PARA DARLE A LA COMUNIDAD UN CARÁCTER MÁS PROTAGÓNICO, SIN QUE NECESARIAMENTE LA ORGANIZACIÓN OLVIDE SU ORIENTACIÓN A SU PROPIA SUPERVIVENCIA.

marketing y la relación de las organizaciones con la comunidad”, explica.

NO ES LO MISMO

El profesor Juárez asegura que las organizaciones siempre se han interesado por las comunidades de una manera u otra, y desde el punto de vista del marketing las contactan para saber qué piensan (como consumidoras) acerca de sus productos y servicios y qué ideas tienen para mejorarlos. La propuesta es incorporarlas, pero desde un sentido menos utilitarista.

“Es una forma de relacionarse con las comunidades de todo tipo, no solo comunidades de clientes o consumidores, sino en el sentido más general posible. La organización debe tener un interés muy claro y muy sincero por las problemáticas que afectan a la comunidad y debe ayudar a resolverlas. La organización

debe ser un vecino más, eso es lo que se busca”, sostiene.

Aunque este enfoque propuesto se podría relacionar con el concepto de responsabilidad social corporativa, se anticipa a señalar que no es lo mismo porque se centra más en capacidades y potencialidades de las comunidades, que en los déficits y las vulnerabilidades. “Las estrategias, tácticas y operaciones de la organización apuntan a características positivas, inclu-



↑
 “La organización debe tener un interés muy claro y muy sincero por las problemáticas que afectan a la comunidad y debe ayudar a resolverlas. La organización debe ser un vecino más, eso es lo que se busca”, afirma Fernando Juárez, director de la Línea de Investigación en Finanzas y Marketing del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración.

so cuando están tratando de erradicar las condiciones de privación (...) Es una relación entre la empresa y las comunidades para promover programas de interés para ambas partes, involucrando impacto, operaciones y relaciones con muchos grupos de la comunidad”, asegura.

EL CASO INDUPALMA

Precisamente, la empresa colombiana Indupalma refleja ese tipo de relación, por eso es uno de los casos que hoy centran la atención del profesor Juárez. En sus palabras, la compañía se transformó en una organización de servicio a la comunidad con gran éxito, gracias al apoyo de la comunidad de empleados y del entorno, y a que logró conocer las necesidades y las potencialidades de esas comunidades.

“También existe un marketing comunitario y un marketing social, pero este enfoque es mucho más global, mucho más orientado a los problemas reales que son importantes para las comunidades. En ese sentido, las organizaciones deben desarrollar estrategias, no solo para ofrecer productos y servicios a sus comunidades, sino también ofrecer soluciones que resuelvan sus problemas, con la convicción de que resolver esos problemas de la comunidad es fundamental para la supervivencia de la organización. Eso no es utópico”, dice.

EL TAMAÑO NO IMPORTA

El profesor Fernando Juárez señala que el nuevo enfoque del marketing resulta útil en cualquier empresa, ya sea una empresa grande, pequeña, o incluso una persona que tiene un negocio en la esquina del barrio. “La organización siempre va a estar inmersa en una comunidad, eso es inevitable. Otra cosa es que no quiera verlo como tal y que simplemente considere clientes en lugar de comunidades, eso es otra cuestión”, asegura.

De igual forma, desde el punto de vista de la organización, no importa si la comunidad se entiende como el barrio en el que está o como todo un país, pues las comunidades van a tener sus diferentes problemas, su cultura particular y sus propias formas de relación.

“Las organizaciones deben conceptualizar esa comunidad y entender las dimensiones fundamentales en que se mueven, y luego deben utilizar una serie de estrategias y técnicas comunitarias, que son la base sobre las que generamos las otras acciones propias de las técnicas de marketing, esos elementos unidos nos permiten crear esos vínculos con la comunidad”, explica Juárez.

Las acciones que se decidan pueden desembocar en programas de desarrollo comunitario que incluyan elementos de marketing y los propiamente comunitarios, como comunidades de aprendizaje, comunidades de práctica, comunidades de trabajo, de creación de capital social, de liderazgo o de empoderamiento comunitario. “Todo eso es lo que hace posible, poco a poco, que la organización vaya asumiendo toda esa simbología, esos mecanismos culturales y emocionales que le van a permitir sentirse un miembro de la comunidad”, dice.

El proyecto ha despertado interés entre sus estudiantes, lo cual ha permitido analizar distintos tipos de empresas y proyectos de emprendimiento para determinar si este enfoque es relevante.

“Observamos en algunos mercados que el haber podido disponer de una cohesión mayor con la comunidad hubiera permitido a la organización superar esos momentos de crisis”, sostiene el líder del proyecto.

Y agrega: “este es un enfoque que requiere un desarrollo mucho mayor y es un buen momento para utilizarlo, por las transformaciones que se están produciendo en todo el mundo. Es un buen momento para darle a la comunidad un carácter más protagónico, sin que necesariamente la organización olvide su orientación a su propia supervivencia”. ■