

**EL ROL DE LOS AGENTES DE CAMBIO EN EL  
*SENSEMAKING* DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL DENTRO DE LAS  
ORGANIZACIONES. EL CASO DEL GRUPO DKV**

Daniela Toro Carnevali

Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)

Director: Dr. Joan Mundet Hiern

Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Organización de Empresas (DOE)

Barcelona, noviembre 2015

(Tesis presentada para obtener el título de Doctora por la Universitat Politècnica de Catalunya)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

*A mis padres y hermanos por su amor y apoyo aun en la distancia.*

*A mis hijos e hijastros por su paciencia ante tantas horas de ausencia.*

*A Xavi, sin ti y sin tu amor y generosidad esta tesis hoy no estaría escrita.*

## RESUMEN

Cuando las personas se enfrentan a cambios en su entorno conocido necesitan claves que les ayuden a descifrar lo que está sucediendo, comprender de qué manera les afectará y cómo pueden afrontar dichos cambios. El ser humano como ser social que necesita de otros para enfrentarse a situaciones desconocidas y volver a dar significado a su mundo. En este sentido los agentes de cambios son personas con la capacidad de descifrar las incertidumbres del entorno y devolver el sentido y el significado a las personas que lo han perdido debido a un cambio importante en sus rutinas.

La Responsabilidad social por su parte es una noción sobre la que aun no se logra consenso ni en el mundo académico ni el empresarial pero que tiene que ver con la manera en que la empresa incorpora aspectos éticos, sociales y medio ambientales en sus decisiones y en su gestión. Cuando las empresas incorporan la RSE los procesos y rutinas de los empleados se ven afectadas pues no saben cómo relacionarse con esta nueva visión ni de qué manera les afectará en su día a día y en sus funciones.

Hasta el momento la teoría de redes y el *sensemaking* no habían sido unidas para el estudio de la Responsabilidad social empresarial, sin embargo, hacerlo tiene todo el sentido del mundo puesto que la creación de sentido y significado no se da de manera solitaria sino que necesita de la presencia de otros. Las redes sociales estudian precisamente de qué manera las personas de una organización determinada se relacionan y cómo fluye o no la información entre ellas. Las personas bien comunicadas recibirán a tiempo la información necesaria para entender los cambios en sus entorno mientras que las personas aisladas tendrán dificultades de asimilación del cambio.

Este es precisamente el objetivo de este estudio, aportar a la literatura académica el estudio de la Responsabilidad social uniendo la creación de sentido a través de narrativas y de acción con el estudio de redes: *sensemaking* y teoría de redes.

La investigación se basa en un solo caso de estudio, el Grupo DKV, empresa referencia en España por el desarrollo de su RSE vinculada a productos y servicios, a su relación con sus grupos de interés, su vinculación con el negocio y una trayectoria de más de 15 años de experiencia. Con estas condiciones esta empresa era el entorno ideal para estudiar la estructura de la red de empleados e identificar mediante el análisis de redes quiénes eran los nodos con facilidad para comunicar de manera ágil los contenidos de RSE al resto de compañeros.

En paralelo se hizo uso de una metodología cualitativa para analizar el nivel de comprensión de la RSE de la empresa y el nivel de participación de sus empleados en acciones sociales o medio ambientales. Es decir, mediante el análisis de contenido cualitativo se pudo estudiar los dos componentes básicos del *sensemaking* de acuerdo a Weick (1995): narrativa y acción.

El tercer y último paso era comprobar si los empleados identificados por sus compañeros a través del análisis de redes como óptimos para difundir contenidos de RSE en la organización realmente tenían un nivel de *sensemaking* adecuado y por tanto comprendían bien y sabían poner en práctica la RSE de la empresa.

La hipótesis de la investigación era comprobar la anterior relación: los empleados identificados como agentes de cambio en la red de relaciones son a su vez los empleados con un nivel

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

prominente de *sensemaking*. La comprobación de la hipótesis planteaba que lo anterior fuese cierto para un 75% o más de los agentes de cambio. La hipótesis fue posible de demostrar siguiendo los pasos establecidos en el método.

Este estudio es una contribución modesta, sin embargo, ha logrado su objetivo de abrir camino a nuevo campo de estudio en torno a la Responsabilidad social empresarial.

## ABSTRACT

When people are faced with changes in their familiar environment they need others to help them decipher what is happening, understand in which sense this situation is affecting them and how can they withstand such changes. In such situation of uncertainty and anguish people need others to face an unfamiliar situation and regain meaning to their world. In this sense, change agents are people with the ability to decode the uncertainties of the environment and give meaning to people who have lost it due to a major change in their routines.

The Social Responsibility is a concept with no unique definition neither in the academia nor in the business arena. But even if this consensus is still not reached CSR has to do with the way in which firms embed ethical, social and environmental aspects in their decisions making and their core business. When companies make an agenda for CSR the processes and routines of employees are affected and they are faced with an unfamiliar situation and no clues on how to confront this uncertainty.

So far social networks theory and sensemaking have not been linked and applied to the academic study of corporate social responsibility; however, it makes all the sense in the world to do so since sensemaking needs the presence of others who relate to each other. Social networks studies how people in a particular organization relate to each other and how information flows between them. Those who are well-connected receive timely information needed to understand the changes in their environment while isolated people will struggle to assimilate the change.

This is precisely the aim of this research: to contribute to the academic literature of the sensemaking of CSR adding the vision of social networks.

This doctoral thesis is based on a single case study, the DKV Group, a Spanish company with more than 15 years of experience in embedding and developing a CSR program. This setting was ideal to search for those employees who had the facility to transmit information related to CSR across the network to other colleagues in the same organization.

In parallel, an open ended interview was applied to employees of the organization in order to measure their level of sensemaking. Using qualitative content analysis method it was possible to study the two basic components of sensemaking according to Weick (1995): narrative and action.

The third and final step was to check whether employees identified by their peers through network analysis as optimal for disseminating content of CSR in the organization really had an adequate understanding of the CSR policy and activities of the firm.

The hypothesis of the research was to test the previous relationship: employees identified as change agents in the social network are themselves employees with a prominent level of sensemaking. The verification of the hypothesis was attained if 75% or more of the agents of change had a medium or high level of sensemaking.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

This study is a modest contribution; however, it has achieved its goal of opening the way to a new field of study centered in corporate social responsibility, sensemaking and social networks.

## AGRADECIMIENTOS

La lista de agradecimientos de esta tesis doctoral es larga pues largo ha sido el proceso de su elaboración y en todo este tiempo he contado con el apoyo y ánimo de mi familia, amigos y compañeros a los que hoy quiero agradecer por su generosidad, paciencia y comprensión.

Mención especial se merece mi director de tesis, el profesor Joan Mundet, quien pudo ver en mí el potencial para desarrollar una investigación de esta magnitud incluso cuando yo no la veía ni era consciente de ello. No hay manera de agradecer el apoyo incondicional y la confianza recibida. Mi vida se ha visto enriquecida no sólo por los conocimientos que me ha transmitido que han sido muchos sino también por su amistad y afecto.

Continuo agradeciendo a la profesora Elisabet Garriga de EADA quién ha dedicado a lo largo de los últimos 5 años muchas horas para guiarme, asesorarme y hacerme entender el oficio de la investigación. El tema, metodología y desarrollo de esta tesis surgieron siempre en conversaciones mantenidas entre ambas. Sus indicaciones y aliento constante han sido esenciales en la elaboración de esta tesis y por ello todo agradecimiento es poco.

Quiero agradecer también a mis jefes en DKV, Josep Santacreu, Miguel García y Silvia Agulló quienes generosamente aceptaron que me tomase un año de excedencia para poder dedicarme en exclusividad al desarrollo de la tesis y concluir este proyecto personal y académico. También quiero agradecerles el que me permitiesen desarrollar mi trabajo de investigación dentro de la empresa y pusiesen a mi disposición innumerables recursos necesarios para su desarrollo.

Más allá de la esfera académica y laboral quiero hacer mención especial a las personas que me han sostenido emocionalmente durante este tiempo y me han animado a llevar a cabo este proyecto que a veces parecía interminable. En primer lugar todo el equipo de amigas de DKV: Marta, Betty, María, las Patricias, las Evas, Laura, Domi, María José, Sandra, Rai y Carol. A todas ellas les agradezco su amistad y ánimos. También quiero agradecer a mis amigos más cercanos Alexandra, Juan Pablo, Macario, Begoña y Aurora a quiénes tantas veces he aburrido con conversaciones sobre mi tesis y quienes con tanto cariño y paciencia me han aportado comentarios pertinentes y su apoyo y amistad.

En relación a mi familia quiero comenzar por mis padres quiénes han sido la fuente de mi amor por el estudio y la investigación. De ellos proviene mi ansia de aprender y mi curiosidad y a ellos y a mis dos hermanos, que también han estado siempre presentes a pesar de tanta distancia física, les agradezco infinitamente su apoyo y amor incondicional.

A mis hijos, Cecilia, Fernanda y Diego e hijastros, Roc, Lluc y Aniol, a quien he robado tantas horas de juegos, de películas, de compartir para dedicarlas al estudio y a la investigación. Os agradezco de todo corazón vuestro amor, vuestra paciencia, vuestro deseo de ayudarme de mil maneras diferentes para que sacara este proyecto adelante. Solo espero poder tener muchas horas más para dedicároslas a vosotros porque sin duda os las merecéis.

Capítulo aparte merece Xavi quien ha sido la pieza clave para que esta tesis pasase de ser un proyecto a ser una realidad tangible. Gracias a su amor y generosidad y por apoyarme de todas las maneras posibles incluso cuando ello suponía un sobreesfuerzo en todas las áreas de la

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

convivencia. No hay palabras suficientes para agradecerte, ha sido tu fortaleza y tu ánimo constante el que me ha traído hasta aquí. Solo espero que la vida me permita compensarte con creces por tanto.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1 Preliminares .....	15
1.2 Tema planteado, problema y justificación.....	17
1.3 Relevancia del tema .....	18
1.4 El nivel de análisis de la RSE .....	19
1.5 Estructura de la tesis .....	20
<b>2 CAPITULO – REVISIÓN DE LA LITERATURA. SENSEMAKING Y RSE... 21</b>	
2.1 El <i>Sensemaking</i> .....	21
2.1.1 El <i>sensemaking</i> y el <i>sensegiving</i> .....	30
2.2 La Responsabilidad social empresarial.....	31
2.2.1 Dimensiones del modelo de <i>sensemaking</i> y de Responsabilidad social empresarial de Basu y Palazzo .....	51
2.3 Estudios empíricos de RSE y <i>sensemaking</i> .....	60
2.3.1 Estudios empíricos centrados en los grupos de interés externos.....	73
2.3.2 Estudios empíricos centrados en los grupos de interés internos y externos.....	75
2.4 El rol de los agentes de cambio en el proceso de <i>sensemaking</i> .....	76
<b>3 CAPITULO – REVISIÓN DE LA LITERATURA. REDES SOCIALES Y RSE</b>	
<b>79</b>	
3.1 Las redes sociales aplicado a la creación de sentido de la RSE. Introducción .....	79
3.2 Las redes sociales y la metodología de análisis de redes.....	82
3.3 Las Redes sociales en el estudio de la Responsabilidad social empresarial.....	86
3.4 Componentes de las redes sociales: densidad y centralidad.....	87
3.5 Aporte de la investigación.....	91
<b>4 CAPÍTULO – MODELO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>95</b>
4.1 Metodología aplicada y justificación.....	95
4.1.1 Metodología cuantitativa .....	97
4.1.2 Metodología cualitativa .....	99
4.2 Metodología basada en casos de estudio .....	106
4.3 Rol de la investigadora .....	107
4.4 Resultados esperados .....	108
<b>5 CAPÍTULO – RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>110</b>

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

5.1 Marco conceptual .....	110
5.2 Pregunta e hipótesis de la investigación.....	112
5.3 Operacionalización de la hipótesis.....	116
5.4 Marco de la investigación: El Grupo DKV.....	120
5.5 Recogida de datos y muestra .....	137
5.6 Metodología cuantitativa. Elaboración del sociograma y análisis de red.....	138
5.7 Metodología cualitativa: Análisis de contenido cualitativo con un enfoque inductivo..	162
5.8 Comprobación de la hipótesis.....	181
5.9 Resultados y análisis de resultados.....	185
<b>6 CONCLUSIONES Y DESARROLLO TEÓRICO .....</b>	<b>187</b>
<b>7 CAPÍTULO – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>189</b>

## LISTA DE TABLAS

- *Tabla 1. Tabla resumen Modelo tripartito Basu y Palazzo (elaboración propia)*
- *Tabla 2. Enfoque de sensemaking según grupos de interés internos o externos (elaboración propia)*
- *Tabla nº 3. Resumen de los agentes de cambio (elaboración propia)*
- *Tabla nº 4. Medición de resultados de la Responsabilidad empresarial del Grupo DKV*
- *Tabla nº 5. Canales formales de comunicación de la RSE a los empleados*
- *Tabla nº 6. Medición de la densidad en la red de relaciones de DKV Seguros*
- *Tabla nº 7. Actores por nº vínculos. Centralidad de grado.*
- *Tabla nº 8. Cargo de los actores con mayor centralidad de grado*
- *Tabla nº 9. Actores por Proximidad de la centralidad*
- *Tabla nº 11. Cargo de los actores con mayor intermediación central*
- *Tabla nº 12. Etiquetas conceptuales surgidas del análisis de contenido de la pregunta:*
  - *¿Cómo explicarías el Programa de RSE de la compañía con tus palabras?*
- *Tabla nº 13. Categorías del análisis de contenido de la pregunta:*
  - *¿Cómo explicarías el Programa de RSE de la compañía con tus palabras?*
- *Tabla nº 14. Nº de proyectos de RSE conocidos por empleados*
- *Tabla nº 15. Nivel de conocimiento de la RE del Grupo DKV*
- *Tabla nº 16. Nivel de participación*
- *Tabla nº 17. Nivel de Sensemaking*
- *Tabla nº 18. Actores por Proximidad de la centralidad. Agentes de cambio*
- *Tabla nº 19. Nivel de Sensemaking II*

## LISTA DE FIGURAS

*Figura 1. RSE: Dimensiones del Proceso de sensemaking. Basu y Palazzo (2008)*

*Figura nº 2. Procedimiento utilizado en el análisis de contenido de enfoque inductivo*

*Figura nº 3. Composición del Grupo DKV*

*Figura nº 4. Volumen de Asegurados por Ramo del Grupo DKV Seguros*

*Figura nº 5. Volumen de Primas por Ramo (Millones de Euros) del Grupo DKV Seguros*

*Figura nº 6. Plan de Responsabilidad Empresarial DKV 360 (2011)*

*Figura nº 7. DKV empresa que crea valor. Impacto económico, social y medioambiental  
Certificaciones que avalan la Responsabilidad empresarial del Grupo DKV*

*Figura nº 8. Certificaciones y reconocimientos del Grupo DKV en 2014*

*Figura nº 9. Sociograma del Grupo de DKV Seguros*

*Figura nº 10. Medición de la centralidad de grado sin etiquetas*

*Figura nº 11. Medición de la centralidad de grado con etiquetas*

*Figura nº 12. Medición de de la proximidad de la centralidad con etiquetas*

*Figura nº 13. Medición de la centralidad de intermediación. Actores con mayor centralidad de intermediación sin etiquetas*

*Figura nº 14. Medición de la centralidad de intermediación. Actores con mayor centralidad de intermediación con etiquetas*

*Figura nº 15. Intermediación de la centralidad. Sub grupo 1*

*Figura nº 16. Intermediación de la centralidad. Subgrupo 2*

*Figura nº 17. Intermediación de la centralidad. Subgrupo 3*

*Figura nº 18. Intermediación de la centralidad. Subgrupo 4*

*Figura nº 19. Intermediación de la centralidad. Subgrupo 5*

*Figura nº 20. Porcentaje de empleados entrevistados que conocen la RSE de la compañía*

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

*Figura nº 21. Porcentaje de proyectos mencionados*

*Figura nº 22. Porcentaje de empleados que han participado en la RS*

*Figura nº 23. Porcentaje de empleados que han propuesto o participado en alguna iniciativa de la compañía*

*Figura 24. Comprobación de la hipótesis*

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Cuestionario para realizar el sociograma**

**Anexo 2: Guión de la entrevista**

**Anexo 3: Matriz de respuestas de entrevistas**

**Anexo 4: Codificación y caracterización de las respuestas**

**Anexo 5: Proyectos conocidos**

**Anexo 6: Participación en proyectos**

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Preliminares

Las personas necesitan de otros que les guíen y acompañen en el proceso de adaptación ante un cambio o cambios organizacionales trascendentes, especialmente cuando los mismos alteran su universo conocido y sus rutinas diarias. De no contar con este apoyo pueden generarse situaciones de desconcierto pues se desconoce cómo actuar frente a la nueva situación y cómo resolver los problemas que pueden presentarse, podría decirse que las personas pierden su brújula.

De Weerd (2001) nos dice que la necesidad de crear sentido y significado (*sensemaking*) aparece cuando las personas ya no son capaces de comprender y enfrentarse a la realidad con las rutinas y esquemas que les han servido hasta el momento y cuando ya no son capaces de construir la realidad de una manera que tenga sentido para ellas. Las personas necesitan dar sentido a sus experiencias de lo contrario se apodera de ellos la angustia y la incertidumbre.

Esto sucede en cualquier ámbito de la vida humana incluyendo las organizaciones que son de por sí entornos proclives a los cambios sea por fusiones, adquisiciones, ventas, *joint ventures*, cambio de línea de negocio, nuevos productos o servicios, *outsourcing*, reducción de plantilla, cambio de enfoque directivo, salida a bolsa, inyección de capital de riesgo y muchos otros posibles escenarios.

En el caso de una empresa que decide incorporar la Responsabilidad social empresarial (RSE) en su estrategia corporativa la situación no es diferente a la descrita anteriormente puesto que esto implica unos cambios a nivel de gestión, a nivel de producción, a nivel de toma de decisiones y a nivel de relaciones con los grupos de interés que altera la manera de concebir la empresa y de trabajar. Incluso en empresas con una RSE madura se producen cambios ya que la misma no es estática y por el contrario es un fenómeno dinámico que evoluciona y cambia a medida que lo hace la empresa. Ante este escenario los empleados necesitan adaptarse y entender los cambios que se producen en su entorno, las nuevas rutinas y procesos, entre otros.

En el caso de esta investigación se ha seleccionado como caso de estudio una empresa que cuenta con 15 años de desarrollo de su Responsabilidad social empresarial y que ha sido una de las primeras empresas españolas en asumirla de manera estratégica y vinculada a su

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

negocio, el cuidado de salud de las personas. Una RSE que comenzó siendo filantrópica y que ha evolucionado hasta convertirse en un pilar esencial de su planteamiento estratégico. Con cada nuevo plan la responsabilidad de la empresa se ha profundizado, evolucionado, imbricado y vinculado a sus productos y servicios que ofrece. Frente a este escenario de cambio permanente los empleados de la empresa han intentado dar sentido y comprender lo que sucede a su alrededor para poder incorporarlo en sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, esta adaptación no siempre se ha dado de manera automática y requiere de un tiempo de asimilación.

Este proceso de asimilación y de dar sentido y significado a cambios en nuestro entorno conocido se conoce en la literatura académica como *sensemaking*. En este proceso la red de relaciones que posee cada individuo juega un papel fundamental para ayudarlo a entender e incorporar en su día a día los cambios y nuevas situaciones que han aparecido. De acuerdo a Cross, Borgatti y Parker (2002) las personas dependen de su red de relaciones para encontrar la información que necesitan para resolver los problemas a los que se enfrentan y afirman que uno de los resultados más consistentes en la literatura de las ciencias sociales es que las personas que conoces determinan en gran medida lo que llegarás a saber y conocer de tu entorno.

Con la introducción en la empresa, caso de este estudio, del último plan estratégico la Responsabilidad social empresarial adquirió aun más peso que en el anterior plan por lo que fue necesario un período de comprensión y de asimilación para entender cómo se traducía en el día a día de cada empleado. Al respecto Weick (1995) dice:

“Lo que las personas necesitan cuando están abrumadas por la ambigüedad no es información sino valores, prioridades, y tener claridad sobre las preferencias para tener claro qué proyectos son los que realmente importan.”<sup>1</sup>

Entre toda la red de empleados de una organización sometida a algún cambio trascendente suele surgir un grupo de individuos capaces de traducir y crear sentido en torno a los nuevos significados introducidos y transmitirlos de manera decodificada al resto de miembros de la organización. A estas personas se les conoce como agentes de cambio y son individuos que dentro de la red de relaciones tienen una posición central y acceso a transmitir información a otros compañeros menos informados.

---

<sup>1</sup> “What people need when they are overwhelmed by equivocality is not information, but values, priorities, and clarity about preferences to help them to be clear about which projects matter”. Karl Weick, 1995. Pp. 27

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

En esta investigación se plantea que si bien los canales formales que utiliza la empresa son necesarios para hacer llegar la información a los empleados es la red informal de compañeros más cercanos e informados quienes realmente traducen la información de una manera comprensible para el día a día de esas personas.

Es así como esta investigación busca estudiar los agentes de cambio como personas que dentro de la red informal de relaciones de una organización son capaces de comprender de manera rápida los cambios que suceden en su entorno y transmitir el significado de los mismos de manera ágil y decodificada al resto de compañeros. De esta manera les ayuda a comprender lo que está sucediendo, como les afecta en sus rutinas diarias y reducir así su incertidumbre y su angustia en relación a la nueva situación vivida.

## **1.2 Tema planteado, problema y justificación**

Este proyecto comenzó en el año 2011 como un interés personal y profesional de la autora como miembro del equipo de Responsabilidad social empresarial del Grupo DKV. La empresa contaba con un número importante de empleados muy activos a la hora de proponer acciones de voluntariado y con la comunidad, propuestas de productos y servicios con componentes sociales y éticos, identificación de las necesidades de los grupos de interés y mejoras en la relación con los mismos y, sin embargo, no había una estructura ni un espacio para capitalizar y poner en valor las diferentes aportaciones que realizaban puesto que estaban dispersos entre diferentes centros y poseían diferentes niveles jerárquicos. La autora además poseía experiencia previa como miembro de la Comunidad de Conocimiento “Petróleo y Capital Social” a la que había pertenecido cuando formaba parte del equipo de Responsabilidad empresarial de la compañía petrolera venezolana (PDVSA).

Es así como se quiso repetir la experiencia y crear un espacio en el que empleados altamente motivados y con una conciencia y proactividad hacia lo social y lo medio ambiental pudiesen reunirse y ser dotados de conocimiento y herramientas para canalizar y gestionar todas sus iniciativas y un *esprit de corps* que les animase a trabajar en equipo.

Para dar con estas personas se realizó un cuestionario en el que se le preguntaba a todos los empleados de la empresa que identificasen aquellas personas que consideraban podían ser seleccionados para este grupo por resaltar por su interés, compromiso y proactividad hacia lo social y lo medio ambiental. De este estudio surgió un grupo de empleados seleccionados por sus compañeros y autorizados por sus superiores para formar parte del grupo de los

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Embajadores de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo DKV. Este grupo funciona activamente desde 2012 y cuenta con 30 miembros.

Desde entonces el grupo ha contribuido de manera sostenida a la creación de valor a la empresa apoyando las iniciativas lanzadas desde la Unidad de Responsabilidad empresarial, introduciendo mejoras en los procesos y sugiriendo nuevas acciones.

En paralelo se realizaron entrevistas a los mismos empleados y se les pidió que definiesen la Responsabilidad social empresarial de acuerdo al Plan de RSE de la compañía y que identificasen proyectos del mismo. Así mismo se les preguntó por su nivel de participación en acciones de RSE lideradas por la empresa y por su nivel de iniciativa al proponer nuevos proyectos. Este ejercicio permitió conocer su nivel de *sensemaking* de la RSE de la compañía.

El último paso consistió en contrastar si existía coincidencia entre aquellos actores identificados por sus compañeros como agentes de cambio centrales y aquellos que poseían un nivel medio-alto de *sensemaking* de la RSE de la compañía.

Por ello más que un problema de investigación esta tesis doctoral es un esfuerzo por retratar el proceso de creación del grupo de los Embajadores de Responsabilidad social de una forma científicamente rigurosa de manera que pueda ser una práctica emulada por otras empresas.

### **1.3 Relevancia del tema**

Hasta el momento no se han detectado otras investigaciones que al estudiar el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial introduzcan el elemento de las redes sociales informales de una organización y, sin embargo, hacerlo cobra todo el sentido puesto que el *sensemaking* es, de acuerdo a Weick (1995), sobre todo un acto social. Se otorga sentido y significado a una nueva situación a través de conversaciones e interacciones con otros miembros de la organización y son las interacciones sociales en un entorno organizacional precisamente el área de estudio de las redes sociales.

La novedad por tanto de este estudio es que propone examinar las interacciones informales que se dan entre los empleados de una organización que intentan dar sentido y significado a un nuevo modelo de Responsabilidad social empresarial a través del lente de las redes sociales.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Es así como el objetivo principal de esta investigación es realizar una aportación a la literatura académica vinculando tres temas que hasta ahora no habían sido trabajados de manera conjunta: la Responsabilidad social empresarial, el *sensemaking*, las redes sociales y los agentes de cambio.

En cuanto a los sub-objetivos planteados pueden nombrarse los siguientes:

- Identificar aquellos empleados que actúan como agentes de cambios en la promoción y creación de sentido de la Responsabilidad social en el caso de estudio seleccionado.
- Aplicar la técnica de análisis de redes sociales para conocer quiénes son los actores centrales que dentro de la empresa estudiada como caso de estudio fomentan o dificultan el flujo de la información en torno a la Responsabilidad social de la empresa.
- Conocer el grado de alineación con la política de responsabilidad empresarial del Grupo DKV y el nivel de activismo social y/o medio ambiental de los empleados de la compañía.
- Comprobar si los empleados identificados como agentes de cambio coinciden con aquellos empleados que poseen un alto nivel de *sensemaking* de la RSE de la empresa.

#### **1.4 El nivel de análisis de la RSE**

En la literatura académica el nivel de análisis es diferente según la disciplina que estudie la Responsabilidad social de las empresas. Cuando se trata de teoría de organizaciones el nivel de análisis es la organización. Por el contrario cuando se estudia la RSE desde la Teoría del *management* se habla de empresas.

En el caso de esta investigación se ha decidido por un lado usar indistintamente las palabras organización o empresas, si bien cuando hablamos de organizaciones nos referimos a organizaciones de producción de bienes y servicios que ofrecen los mismos en el mercado.

Así mismo, en torno a la Responsabilidad social empresarial suele haber también cierto debate, sobre todo cuando se traduce del inglés al español. Es por ello que se decidió utilizar el término Responsabilidad empresarial o responsabilidad social de las empresas que abarca

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

empresas de todos los tamaños y se ha descartado el de RSC o responsabilidad social corporativa pues hace referencia a solo empresas de gran tamaño o multinacionales.

## **1.5 Estructura de la tesis**

La presente tesis se estructura en siete capítulos. A continuación se explica cómo han sido organizados los contenidos de los mismos.

En el primer capítulo se presentan los preliminares y se introduce el tema de investigación. Le sigue la revisión de la literatura académica que se divide en dos capítulos. En primer lugar se hace una lectura y síntesis de la literatura académica sobre el *sensemaking* y sobre la Responsabilidad social empresarial, así como investigaciones que ligan ambas teorías. En el siguiente capítulo se revisa y resume la literatura sobre las redes sociales y nuevamente se buscan investigaciones que lo vincule con la RSE. El objetivo de este estado del arte es comprobar que no existe hasta el momento ningún estudio previo que estudie el vínculo entre los empleados con un nivel alto de *sensemaking* en torno a la RSE y una presencia central en la red de relaciones informales de una empresa determinada.

En los capítulos cuatro y cinco se presenta la metodología de la investigación, la recolección y análisis de datos y la discusión de los mismos para ver si se cumple la hipótesis planteada y se da respuesta a la pregunta de investigación. En el capítulo seis se presentan las conclusiones del estudio así como sus principales aportaciones, las limitaciones que se han presentado a lo largo de su desarrollo y las posibles líneas futuras de investigación. Por último se exponen las referencias bibliográficas y los anexos.

## 2 CAPITULO – REVISIÓN DE LA LITERATURA. *SENSEMAKING* Y RSE

En este capítulo se presenta un resumen de las principales ideas obtenidas a partir de la revisión de la literatura de los tres campos que atañen el objetivo central de esta tesis: el *sensemaking*, la responsabilidad social empresarial y los agentes de cambio. En un segundo momento se explica de qué manera estos diferentes conceptos han sido relacionados y trabajados de manera conjunta en la literatura académica y cuál es el aporte al que aspira la presente investigación.

En este capítulo se trabaja la teoría del *sensemaking* y la Responsabilidad social empresarial primero de manera separada y luego los estudios que los vinculan. En el siguiente capítulo se trabaja a su vez la teoría de redes y la Responsabilidad *social* empresarial y de la misma manera los estudios que los vinculan.

El estudio se estructura en los siguientes puntos:

### 2.1 El *sensemaking*

### 2.2 La Responsabilidad social empresarial

### 2.3 La Responsabilidad social empresarial y el *sensemaking*

### 2.4 Estudios empíricos sobre la Responsabilidad social empresarial y el *sensemaking*

### 2.5 El rol de los agentes de cambio en el proceso de *sensemaking*

### 2.1 El *Sensemaking*

Karl Weick fue uno de los primeros promotores de la perspectiva del *sensemaking* en la cultura organizativa. A pesar de tener ya publicados varios estudios no es hasta 1995 que publica el libro "*Sensemaking* en las organizaciones"<sup>2</sup> en el que resume su pensamiento y aporta nuevas ideas. Weick (1995) define el *sensemaking* como un proceso social a través del cual los

---

<sup>2</sup> "Sense-making in Organizations". Sage Publications. London, 1995.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

**directivos comprenden, interpretan y crean sentido para ellos mismos y para los demás en relación a su contexto de cambio organizativo.** El *sensemaking* tiene que ver con cómo las personas construyen su propia realidad y a la vez tiene un rol importante en el proceso de cambio de las organizaciones (Cramer *et al.*, 2006).

La necesidad de crear sentido aparece cuando las personas ya no son capaces de comprender y enfrentarse a la realidad con las rutinas y esquemas que les han servido hasta el momento y cuando ya no son capaces de construir la realidad de una manera que tenga sentido para ellos (De Weerd, 2001). Weick lo explica de la siguiente manera:

“En el mundo real, los problemas no se presentan a los actores tal y como son. Estos deben ser construidos a partir del material de situaciones problemáticas que son complicadas, difíciles e inciertas. Para poder convertir una situación problemática en un problema, el actor debe realizar cierto trabajo. Debe dar sentido a una situación incierta que inicialmente carecía de sentido”.<sup>3</sup>

En el caso de los directivos estos necesitan, para dar sentido a su entorno, interactuar con el mundo exterior puesto que el *sensemaking* no es sólo una actividad cognitiva de los individuos sino **esencialmente una actividad social que implica la participación de otras personas. Es además un acto retrospectivo**, puesto que sólo se puede crear sentido de aquellos eventos ya pasados. Al interactuar con el entorno e intentar darle sentido a su mundo los directivos crean el ambiente externo que está tratando de entender y a la vez el entorno los crea a ellos. Los directivos obtienen las claves que necesitan para comprender su entorno a través de conversaciones con sus contactos externos tales como colegas internos u otros actores (Weick, 2005). **Este proceso continuo lleva a la construcción de sentido a través de la interacción social y la narrativa.** Es por ello por lo que el lenguaje es tan importante para Weick (1995), en especial los efectos del lenguaje sobre el *sensemaking*. De acuerdo a Weick (1995) “El sentido es generado por las palabras”.

“Cuando decimos que los significados se materializan, queremos decir que la construcción de sentido es, sobre todo, una cuestión de lenguaje, habla y comunicación. Las situaciones, las organizaciones y los entornos son traídos a la existencia a través del lenguaje” (Weick and Obstfeld, 2001).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> “In real-world practice, problems do not present themselves to the practitioners as givens. They must be constructed from the materials of problematic situations that are puzzling, troubling and uncertain. In order to convert a problematic situation into a problem, a practioner must do a certain kind of work.

<sup>4</sup> “When we say that meanings materialize, we mean that *sensemaking* is, importantly, an issue of language, talk, and communication. Situations, organizations, and environments are talked into existence.”

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Otra cita ilustra la importancia que en Weick (1995) tiene la construcción de la realidad y cómo el lenguaje es esencial para la creación de sentido.

“Cómo puedo saber lo que pienso hasta que no vea lo que digo. (...) Es el acto de hablar el que inicia el proceso de *sensemaking*”<sup>5</sup>

Otro aspecto importante de la teoría de Weick es que **el *sensemaking* no es una actividad pasiva** sino que por el contrario se centra en la acción y en la interacción sobre la reflexión, la teoría y la estructura (Nijhof y Jeurissen, 2006). Tal y como dicen los anteriores autores las organizaciones están en continua evolución porque se producen en la interacción diaria de sus miembros. Es por ello que el *sensemaking* es una teoría de acción y la estructura para Weick no es más que un momento congelado en la vida de una organización. De acuerdo a Weick (1995) las personas crean sentido de aquello que perciben y luego construyen su propio entorno. **De acuerdo a esta perspectiva, el *sensemaking* se ve como una construcción dinámica, interactiva y retrospectiva del significado de las acciones pasadas así como de situaciones en evolución (Weick 1995).**

Esta idea de Weick de construcción del entorno lleva a **poder enmarcar la teoría del *sensemaking* dentro del constructivismo social**. Desde un punto de vista de esta teoría las organizaciones son vistas como realidades intersubjetivas que a través de la comunicación y la interacción entre los miembros de la organización están continuamente siendo construidas y recreadas (Weick, 1979). La idea básica del *sensemaking* es que la realidad es un logro continuo que surge de esfuerzos para crear orden y dar sentido retrospectivo de lo que ocurre (Weick, 1993). Por lo tanto, la construcción de sentido es un proceso de construcción social de la realidad (Berger y Luckmann, 1967) en el que los individuos tratan de interpretar y explicar conjuntos de claves de sus entornos y en el que el mundo humano es producido socialmente, cambiado y modificado (Macionis y Plummer, 2008).

Weick (1995) ha resumido su teoría del *sensemaking* en siete propiedades que destacan su naturaleza dinámica, social y retrospectiva. De acuerdo a Nijhofand y Jeurissenn (2001) estos siete rasgos pueden ser resumirse como sigue:

1) **El *sensemaking* se basa en la construcción de la identidad individual y organizacional**. El sentido está en el ojo del espectador, esto significa que cuando las personas dan sentido a

---

<sup>5</sup> “How can I know what I think till I see what I say?’ (...). My act of speaking starts the *sensemaking* process”. Karl Weick, 1995. Pg. 12.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

aquello que pasa a su alrededor, esto tendrá implicaciones en la manera en que las personas (idealmente) se ven a sí mismas. En palabras de Weick: El *sensemaking* comienza con un sujeto que busca sentido (Weick, 1995).<sup>6</sup>

2) El ***sensemaking* es retrospectivo por naturaleza**. El proceso de *sensemaking* se produce siempre a posteriori. De acuerdo a Weick (1995), la mirada retrospectiva a un proceso, dependerá del éxito del proceso en cuestión. El autor nos dice que el *sensemaking* está influenciado por lo que la gente percibe en los eventos transcurridos, qué tan lejos son capaces de mirar hacia atrás y cómo recuerdan lo que realizaban.

“Hablar de *sensemaking* es hablar de la realidad como un logro constante que toma forma cuando las personas dan sentido retrospectivo de las situaciones en que se encuentran a sí mismos y a sus creaciones. Hay una fuerte calidad reflexiva en este proceso. Las personas dan sentido a las cosas al ver un mundo al que ya le impusieron aquello en lo que creen. Las personas descubren sus propias invenciones...”<sup>7</sup>

Un punto importante en la construcción de sentido retrospectivo es que existe una gran cantidad de posibles significados que pueden necesitar ser sintetizados. El problema está en que existen muchos significados posibles. Por ello el problema del dador de sentido es de ambigüedad y no de incertidumbre. De confusión y no de ignorancia.

“Lo que las personas necesitan cuando están abrumadas por la ambigüedad no es información sino valores, prioridades, y tener claridad sobre las preferencias para tener claro qué proyectos son los que realmente importan.”<sup>8</sup>

3) El ***sensemaking* promulga entornos sensibles. La acción es clave para la construcción de sentido**. No es posible ordenar al entorno y esperar que éste nos responda cómo deseamos como tampoco es posible predecir aquello que sucederá porque todo es parte de una verdad más grande de la que formamos parte. Actores y entorno se influyen mutuamente entre sí por lo que puede decirse que no se está ni completamente a la deriva del entorno ni tampoco se es independiente de él. El sentido, según Weick (1995), se encuentra en un lugar intermedio.

---

<sup>6</sup> “Sensemaking begins with a sensemaker: ‘How can I know what I think until I see what I say.’”

<sup>7</sup> “To talk about sensemaking is to talk about reality as an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations. There is a strong reflexive quality to this process. People make sense of things by seeing a world on which they already imposed what they believe. People discover their own inventions.” Karl Weick, 1995, Pp. 15).

<sup>8</sup> “What people need when they are overwhelmed by equivocality is not information, but values, priorities, and clarity about preferences to help them to be clear about which projects matter”. Karl Weick, 1995. Pp. 27

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

“Las personas crean el entorno y el entorno las crea a ellas (...). Las personas crean y encuentran lo que esperan encontrar.”<sup>9</sup>

4) El *sensemaking* es fundamentalmente social y no un proceso individual. Se tiende a creer que el *sensemaking* es principalmente un proceso introspectivo cuando **en realidad damos sentido a las cosas dentro de las organizaciones a través de conversaciones con otros, mientras leemos comunicados de otros, mientras intercambiados ideas con otros.** Para citar a Weick:

“Las personas que estudian el *sensemaking* prestan mucho sentido al habla, al discurso y a las conversaciones puesto que ésta es la manera en que gran parte del contacto social es arbitrado”.<sup>10</sup>

5) El *sensemaking* es un proceso en curso. La gente está constantemente tratando de dar sentido a sus actividades diarias. El *sensemaking* nunca se detiene; se trata de un proceso continuo.

“El *sensemaking* nunca empieza. La razón por la que nunca comienza es que la duración real nunca acaba. Las personas siempre están en el medio de algo, que se vuelven cosas sólo cuando esas personas se fijan en el pasado desde algún punto determinado (...). Entender el *sensemaking* es ser sensible a la manera en que las personas seccionan momentos dentro del flujo continuo y extraen pistas de esos momentos.”<sup>11</sup>

Dentro de esta quinta propiedad existe un tema importante y es que el *sensemaking* se produce especialmente cuando ha habido una interrupción en el flujo conocido de las cosas y esa interrupción es seguida por una emoción.

"La interrupción es una señal de que los cambios importantes se han producido en el entorno. Por lo tanto un evento clave para la emoción es la 'interrupción de una expectativa' (...). La excitación surge más rápidamente cuanto más fuertemente organizado era la secuencia de acción interrumpida".

---

<sup>9</sup> “People create their environments as those environments create them (...). People create and find what they expect to find”. Karl Weick, 1995. Pp. 34.

<sup>10</sup> “People who study sensemaking pay a lot of attention to talk, discourse, and conversation because that is how a great deal of social contact is mediated (...).” Karl Weick, 1995. Pp. 41.

<sup>11</sup> “Sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops. People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it (...). To understand sensemaking is to be sensitive to the ways in which people chop moments out of continuous flows and extract cues from those moments (...).Karl Weick, 1995. Pp. 43-44.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

"Cuando las personas realizan una secuencia de acción organizada y son interrumpidas, tratan de darle sentido".<sup>12</sup>

**6) El *sensemaking* se centra en determinadas pistas.** En la vida, las personas se enfrentan a diversas pistas, demasiadas para ser notadas. Una persona se dará cuenta de sólo unas pocas a causa de su propio filtro. Lo que determina cuáles claves seleccionamos y cuáles no son nuestros intereses, nuestra inconsciencia así como coincidencias.

"Las pistas extraídas son estructuras simples y familiares que son las semillas a partir de las cuales las personas desarrollan un sentido más amplio de lo que está ocurriendo (...). Una semilla es un proceso de producción de forma que capta mucho de la vaguedad y la indeterminación de la construcción de sentido".<sup>13</sup>

**7) El *sensemaking* es impulsado por la plausibilidad de posibles interpretaciones en lugar de la precisión.** La toma de decisiones en la organización a menudo se basa más en la intuición que en un análisis cuidadoso y eliminación sistemática de opciones subóptimas. Más allá de la toma de decisiones, las personas construyen el significado de las cosas basado en explicaciones razonables de lo que podría estar ocurriendo en lugar de a través del descubrimiento científico de "la verdadera historia".

"Si la precisión es agradable, pero no necesaria en la construcción de sentido, entonces, ¿qué es necesario? (...). En pocas palabras, lo que es necesario en la construcción de sentido es una buena historia (...). Algo que conserve la plausibilidad y la coherencia, algo que sea razonable y memorable, algo que englobe las experiencias y expectativas pasadas, algo que resuene en otras personas, algo que pueda ser construido de forma retrospectiva, pero también se puede utilizar de forma prospectiva, algo que capture tanto sentimiento como pensamiento, algo que permita el embellecimiento de ciertas peculiaridades, algo que sea divertido para construir".

"El *sensemaking* tiene que ver con causas que son socialmente aceptables y creíbles (...) obsesionarse con la exactitud parece infructuoso, y no de mucha ayuda práctica".<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> "Interruption is a signal that important changes have occurred in the environment. Thus a key event for emotion is the 'interruption of an expectation' (...). Arousal should build more quickly the more tightly organized an interrupted action sequence is". Karl Weick, 1995. Pp. 46. "When people perform an organized action sequence and are interrupted, they try to make sense of it." Karl Weick, 1995. Pp. 48.

<sup>13</sup> "Extracted cues are simple, familiar structures that are seeds from which people develop a larger sense of what may be occurring (...). A seed is a form-producing process that captures much of the vagueness and indeterminacy of sensemaking". Karl Weick, 1995. Pp. 50.

<sup>14</sup> "If accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? (...). In short, what is necessary in sensemaking is a good story (...). Something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Weick (1995) resume estas siete propiedades de la siguiente manera:

“Las personas interesadas en la identidad en el contexto de otros participan en eventos en curso de los cuales extraen pistas y dan sentido plausible de manera retrospectiva a la vez que otorgan más o menos orden a dichos eventos”.<sup>15</sup>

A manera también de resumen Goia y Mehra (1996) destacan los puntos importantes de la teoría de *sensemaking* de Weick (1995):

- **La retrospectión como elemento esencial para dar sentido a las experiencias;**
- **El énfasis en la construcción social de la realidad a través de comportamientos interconectados o rutinas;**
- **La plausibilidad por encima de la precisión;**
- **La representación, en el sentido de que las personas actúan para crear el ambiente en el que luego deben convivir;**
- **Ambigüedad puesto que los problemas de las personas surgen no tanto de la falta de información si no de su exceso y son las posibilidades variadas de interpretación lo que genera irritación.**

Además de Weick otros autores también han contribuido al debate académico del *sensemaking* dentro del estudio organizacional. Ring and Rands (1989) por ejemplo lo han definido como un proceso en el que las personas desarrollan mapas cognitivos del entorno. Balogun y Johnson (2005) por su parte nos dicen que durante momentos de estabilidad en el que las rutinas de interacción no son cuestionadas existe un entendimiento común que permite que la actividad ocurra de manera ordenada. Durante este período de estabilidad las

---

is fun to construct”. “Sensemaking is about accounts that are socially acceptable and credible (...). An obsession with accuracy seems fruitless, and not of much practical help”. Karl Weick, 1985. Pp. 61.

<sup>15</sup> People concerned with identity in the context of others engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, all the while enacting more or less order into those ongoing events”. Karl Weick, 1995. Pp. 17-18.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

rutinas, rituales, sistemas, normas, conjeturas y creencias permiten la existencia de una realidad compartida por el grupo que es representada por los actores que interactúan.

Cuando por el contrario los individuos se enfrentan al cambio sus expectativas divergen de su experiencia (Louis, 1980) y comienzan a ser más consciente de la necesidad de encontrar sentido a la nueva situación Balogun y Johnson (2005). Este proceso social de crear sentido de una manera consciente frente a un entorno desconocido es lo que Weick (1995) llama *sensemaking* intersubjetivo. En este estado las representaciones individuales (pensamientos, sentimientos, intenciones) son fundidas o sintetizadas no en estructuras supra-interactivas sino en conversaciones cara a cara y en interacciones entre individuos (Wiley, 1988).

Se han seleccionado dentro de la literatura académica algunos estudios cada uno de los cuales ha aplicado el *sensemaking* a áreas particulares de conocimiento tales como el proceso de incorporación de personal a una nueva organización, el cambio de estrategia, el estudio de grupos, la estrategia, la innovación, la emprendeduría, por nombrar algunos. Autores como Louis Meryl (1980), Gioia y Chittipeddi (1991); Thomas, Clark y Gioia (1993); Hill y Levenhagen (1995); Sally Maitlis, (2005) Balogun y Gerry (2005) y Johnson y Seligman (2006), entre otros, han aplicado en el estudio organizacional la perspectiva de la creación de sentido y significado.

Louis (1980) aborda el momento de incorporación de nuevos miembros a una organización y el proceso de desilusión que se da cuando las expectativas que estos tienen sobre lo que sería su nuevo puesto de trabajo no se relaciona con la realidad. En su investigación identifica las limitaciones de las prácticas de entrada utilizadas hasta el momento en las empresas: la racionalización y la socialización. Propone a su vez una nueva perspectiva en el que la apreciación del cambio, el contraste con experiencias pasadas y las sorpresas de los recién llegados son tenidas en cuenta a la hora de desarrollo prácticas de entrada y adaptación que faciliten la transición. En su trabajo Meryl (1980) identifica las necesidades especiales de *sensemaking* de los recién llegados, en especial, la necesidad de contar con alguien dentro la organización que le ayude a interpretar lo que sucede en el nuevo entorno, le explique cómo suceden las cosas y le facilite comprender la cultura organizativa. Es esta persona que ya forma parte de la organización que actúa como agente de socialización informal y le facilita la adaptación.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Goia y Chittipeddi (1991) realizaron un estudio etnográfico sobre el esfuerzo asociado al inicio de cambio estratégico en una universidad pública con múltiples campus. Dicho estudio fue realizado a raíz de la llegada de un nuevo Consejero Delegado cuya aspiración era hacer que dicha universidad entrara en el ranking de las Top 10. Los autores desarrollan un marco para entender el carácter distintivo del cambio estratégico en sus fases iniciales. Estas etapas son definidas como: visionaria, señalizadora, re-visionaria y energizante. Afirman también que para entender mejor el proceso de cambio estratégico iniciado por el CEO de la Universidad resulta útil aplicar los conceptos emergentes de *sensemaking* y *sensegiving*

Thomas, Clark y Gioia (1993) aplicaron el *sensemaking* estratégico al proceso de escaneo<sup>16</sup>, interpretación y acción y como estas actividades están relacionadas al desempeño organizacional. Su argumento es que existen pocas investigaciones empíricas que vinculen la cognición y la acción con el desempeño organizacional. Su estudio se basa en la información recogida en 156 hospitales y estudia la relación entre procesos de *sensemaking* y desempeño organizacional para detectar aquello que lleva a algunas organizaciones a florecer y a otras a fracasar.

Hill y Levenhagen (1995) aplicaron el *sensemaking* al terreno de la emprendeduría. Los autores parten de la idea de que los emprendedores para tener éxito deben aprender a gestionar la ambigüedad propia del entorno inestable en el que intentan establecerse. Para lidiar con esta incertidumbre los emprendedores deben elaborar una visión o modelo mental de cómo funciona el entorno en el que emprenderán (*sensemaking*) y luego ser capaz de comunicar a otros y ganar apoyo (*sense giving*).

Maitlis (2005) por su parte se ha dedicado a estudiar los procesos sociales sobre los que se apoya el *sensemaking* a nivel organizacional pues la considera un área poco estudiada dentro de la teoría del *sensemaking*. Presta atención también al *sense giving* y a la manera en que los líderes y los grupos de interés intentan influenciar la manera en que otros comprenden temas determinados.

La investigación de Balogun y Johnson (2005) examina como los mandos medios crean sentido y significado de las iniciativas estratégicas que vienen dadas por la alta dirección y como este acto de *sensemaking* puede generar cambios organizacionales impredecibles. Las

---

<sup>16</sup> "scanning".

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

interpretaciones que los mandos medios realizan emergen principalmente de las interacciones informales y laterales que ocurren entre ellos mismos y están supeditadas por el contexto de acción y sus maneras de pensar.

Seligman (2006) aplicó el *sensemaking* al proceso de adopción de tecnología. Por ello utiliza la descripción de *sensemaking* de Weick como un modelo adecuado para explorar la conducta asociada con la adopción de tecnología. Se discuten además las siete dimensiones del *sensemaking* en relación a la adopción de tecnología y por último se compara la perspectiva del *sensemaking* a la adopción al modelo de “Decisión del Proceso de Innovación” de Roger (1995).

En los últimos años en la literatura académica también podemos encontrar estudios que aplican el enfoque del *sensemaking* a la Responsabilidad social de las organizaciones. Autores como Basu y Palazzo (2008), Cramer, Jonker y van der Heijden (2004); Cramer, van der Heijden y Jonker (2006), Pater y van Lierop (2006), Morsing y Schultz (2006), Humphreys y Brown (2007), Van der Heijden, Driessen y Cramer (2010), y Angus-Leppan, Metcalf and Benn (2010) y Lindgreen *et al.* (2011), entre otros, que serán discutidos en la siguiente sección.

### **2.1.1 El *sensemaking* y el *sensegiving***

Relacionado al concepto de *sensemaking* se encuentra el de *sense giving*. De acuerdo a Gioia y Chittipeddi (1991) el *sensemaking* tiene que ver con la construcción social de sentido de las partes interesadas en su intento por desarrollar un marco de significado que les permita comprender una situación de cambio, incertidumbre y/o ambigüedad. Por su parte el *sensegiving* tiene que ver con el intento de influenciar el proceso de *sensemaking* y la construcción de sentido de los demás hacia una definición determinada de la realidad organizativa.

Si bien en la presente investigación se trabaja únicamente el concepto de *sensemaking* relacionado con la Responsabilidad social empresarial se ha considerado útil definir así mismo el *sense giving* puesto que algunos de los artículos trabajados a lo largo de esta investigación aparecen mencionado y aplicado este enfoque.

## 2.2 La Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social corporativa o empresarial es un concepto para el que existen múltiples enfoques por lo que no hay consenso ni en el mundo académico ni en el empresarial sobre el mismo. Como dicen los autores Pater y Lierop (2006) “Parece significar diferentes cosas para diferentes personas”<sup>17</sup>. En la misma línea Garriga y Melé (2004) afirman que debido a la relativa novedad del concepto y su naturaleza multidisciplinar no ha sido posible establecer aun un consenso sobre sus aspectos fundamentales. Adicionalmente han surgido conceptos alternativos tales como “ciudadanía corporativa”, “sostenibilidad”, “desarrollo sostenible” o “responsividad corporativa”<sup>18</sup> (Pater y Lierop, 2006).

Cuando las empresas deciden incorporar este modelo de gestión deben darse a la tarea de darle un significado propio que pueda ser comprendido en el contexto particular de cada empresa. Votaw y Sethi (1973) consideraban la responsabilidad social un término brillante “que significa algo pero no siempre lo mismo para todos”. Marrewijk (2003) nos dice que diferentes organizaciones y disciplinas han visto en la RSE la panacea que resolverá los problemas sociales a los que se enfrentan. Por ejemplo las asociaciones de empleados ponen énfasis en el compromiso voluntario de la RSE. Los gobiernos y algunas ong’s locales creen en las alianzas para solucionar dichos problemas sociales locales. Así mismo varias disciplinas del *management* como los recursos humanos, marketing, comunicación, finanzas y rendición de cuentas consideran que la Responsabilidad social se ajusta a su situación específica y les ayuda al cumplimiento de sus objetivos por lo que los actuales conceptos sobre la responsabilidad social corporativa que existen están parcializados hacia diferentes intereses.

Marrewijk (2003) continúa diciendo que una definición de RSE que integre todos los elementos posibles tendrá que ser definida de una manera muy amplia y por lo tanto demasiado vaga para ser usada en la academia o en el mundo empresarial.

Marrewijk (2003) cita a Jacques Schraven, presidente de VNONCW, una asociación de empleados holandesa, que dice que no existe una receta única, y que la sostenibilidad (o RSE corporativa, para este caso) es un vestido hecho a medida. Cada empresa debe escoger, entre las múltiples oportunidades que tiene, el mejor concepto y la mejor definición de acuerdo a

---

<sup>17</sup> It seems to mean different things to different people”.

<sup>18</sup> “Corporate citizenship”; “sustainability”, “sustainable development” and “corporate responsiveness”.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

sus objetivos e intenciones, alineado con la estrategia de la compañía y en respuesta a las circunstancias en las que opera.

A pesar del amplio espectro que abarca la RSE y sus diversas definiciones es posible separar entre aquellas realizadas por organismos internacionales o bien supranacionales, como es el caso de la Unión Europea, la OCDE, la OIT, el Global Compact, entre otras, o bien empresariales, como es el caso del *World Business Council for Sustainable Development*, la ISO26000, la AA1000, el *Boston College*, *CSR Europe*, *Global Reporting Initiative*, entre otros y aquellos enfoques que provienen del mundo académico.

## **Definiciones de organismos internacionales y supranacionales**

### **La Unión Europea**

En el marco del Consejo Europeo de Lisboa se elaboró el documento **Libro verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. En dicho documento se definía la Responsabilidad Social como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Comisión Europea, 2001). La publicación tuvo como objetivo principal iniciar un debate sobre cómo podía la Unión Europea fomentar y promover la Responsabilidad social entre las empresas, especialmente las grandes pero también las medianas y pymes. A lo largo de todo el libro verde se dan pautas sobre aspectos relacionados con la Responsabilidad social, tanto con la dimensión interna como externa de la empresa. También aborda la integración de la gestión de la responsabilidad social en la estrategia organizacional, la elaboración de informes de sostenibilidad, el etiquetado de productos y servicios, la calidad en el trabajo y la inversión socialmente responsable<sup>19</sup>.

La Unión Europea actualizó su definición de Responsabilidad social corporativa en el 2011. En esta nueva versión dice que las empresas son responsables por el impacto que generan en la sociedad y considera que la RSE es importante para la sostenibilidad, la competitividad y la innovación de las empresas de la Unión Europea y para su economía. Considera asimismo que aporta beneficios en la gestión de riesgos, ahorro de costes, acceso a capital, relaciones con los

---

<sup>19</sup> EOI. Iniciativas Europeas en Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial.  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas\\_europeas\\_en\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresarial](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas_europeas_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

clientes y gestión de los recursos humanos (Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. Compendium 2014).

### **La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

La OCDE desarrolló ya en 1976 una guía de conducta del negocio responsable que fue actualizada en el 2000 y recientemente en el 2011. Dicha guía incluye una serie de estándares de cómo ha de comportarse una empresa multinacional en una seria amplia de áreas tales como el empleo, las relaciones industriales, fraude, competencia, rendición de cuentas, el medio ambiente, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología (OECD, 2011)<sup>20</sup>.

Para esta organización la responsabilidad social corporativa consiste en la búsqueda de un "ajuste" efectivo entre las empresas y las sociedades en las que operan. La noción de "encajar" reconoce la dependencia mutua de los negocios y la sociedad - un sector empresarial no puede prosperar si la sociedad en la que opera está enferma y un sector empresarial enferma le quita inevitablemente valor a bienestar general (OECD, 2011)<sup>21</sup>.

### **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la Responsabilidad social empresarial es definida como la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley (OIT, 2010)<sup>22</sup>.

### **El Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas en 1999. Las organizaciones que se adhieren lo hacen de manera voluntaria y al hacerlo se comprometen a ir implantando la responsabilidad social en la organización y a comunicar anualmente

---

<sup>20</sup> OECD. Corporate Social Responsibility. Frequently asked questions.  
<http://www.oecd.org/corporate/mne/corporateresponsibilityfrequentlyaskedquestions.htm>

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> La OIT y la responsabilidad social de la empresa(RSE).  
[http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_142694/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142694/lang--es/index.htm)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

(entidades empresariales) o de manera bianual (entidades no empresariales) esos avances a través de un Informe de Progreso o memoria de sostenibilidad. Se comprometen asimismo a promover la consecución de los diez principios del Pacto Mundial mediante sus actividades y operaciones.

Estos principios abarcan cuatro grandes áreas, derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción:

- **Derechos Humanos:**

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

- **Normas Laborales:**

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de de empleo y ocupación.

- **Medio Ambiente:**

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
8. Promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

- **Anticorrupción:**

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

## **Definiciones de organizaciones desde o para las empresas**

### **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

El *World Business Council for Sustainable Development*, un consejo formado por grandes empresas, la define de la siguiente manera: "La Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso permanente que asumen las empresas para contribuir al desarrollo económico a la vez que mejora la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como de la comunidad y de la sociedad general"<sup>23</sup>.

### **ISO 26000**

Para la ISO 26000 las empresas y organizaciones no operan en el vacío. La relación que mantienen con la sociedad y el medio ambiente en el que operan es un factor crítico en su habilidad para continuar operando de manera eficiente. Es por ello que las organizaciones y sus grupos de interés son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible (ISO 26000, 2010).

### **AccountAbility**

AccountAbility es una organización internacional que ofrece a las empresas y otras organizaciones soluciones a sus principales retos de responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible. Este instituto utiliza la palabra anglosajona *accountability* y la define como el reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una organización. Esto obliga a las organizaciones a implicar a los grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad. Asimismo, obliga a informar, explicar y dar respuesta a los grupos de interés acerca de las decisiones, las acciones y el desempeño. Incluye el modo en el que una organización gobierna, formula su estrategia y gestiona su desempeño (Accountability, 2008)<sup>24</sup>

### **Boston College Center for Corporate Citizenship**

---

<sup>23</sup> - *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations*, p. 3.

<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>.

<sup>24</sup> AccountAbility. <http://www.accountability.org/>

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

El *Boston College Center for Corporate Citizenship* define la ciudadanía corporativa, que en la literatura anglosajona puede considerarse sinónimo de la Responsabilidad social, como la manera en que las empresas integran valores sociales básicos en sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas. Las empresas deben ser más conscientes del impacto de sus negocios en la sociedad y el medio ambiente y comprender aquellos temas que preocupan a sus grupos de interés. Según este instituto las empresas son parte de un sistema que es afectado y afecta otros sistemas de la sociedad (tales como comunidades vecinas, organizaciones gubernamentales, otro tipo de organizaciones, el medio ambiente, etc.). Por esta razón necesita trabajar con estos sistemas para alcanzar sus metas económicas de una manera que también beneficie a la sociedad en su conjunto (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2015)<sup>25</sup>.

### **CSR Europe**

CSR Europe es una red europea de empresas para la Responsabilidad social corporativa. Fundada en 1995 por algunas de las empresas europeas líderes en respuesta al llamado hecho por él en aquel momento presidente de la Comisión Europea, Jacques Delors. Su objetivo principal es apoyar a las empresas en la integración de la responsabilidad social en su modelo de negocio y su misión es traer al frente la agenda sobre la RSE.

Los principales temas trabajados por esta red europea son:

- La innovación y el espíritu emprendedor
- La consolidación de capacidades y competencias
- La igualdad de oportunidades y diversidad
- La seguridad y la salud
- La protección del medio ambiente
- La integración de la RSE
- La participación y el compromiso con los grupos de interés
- Liderazgo y Gobernanza
- Comunicación y transparencia
- Cooperación y alianzas entre empresas<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Boston College Center for Corporate Citizenship. <https://ccc.bc.edu/>

<sup>26</sup> EOI. Iniciativas Europeas en Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial. [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas\\_europeas\\_en\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresarial](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas_europeas_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial)

Actualmente como respuesta a la presencia de temas urgente tales como el desempleo, el cambio climático, cambios demográficos en Europa, el movimiento de la RSE ha desarrollado el “Empresa 2020 Manifiesto para la acción 2020”. Este movimiento impulsado por CSR Europe incluye más de 40 organizaciones sociales y más de 10 mil empresas en toda Europa. El Manifiesto hace un llamado a las empresas y a los gobiernos para que trabajen juntos y tomen acción de manera conjunta para abordar tres temas claves en los próximos 5 años:

- Empleo e inclusión
- Sostenibilidad en los proceso de producción, consumo y *modus vivendi*
- Presencia de la transparencia y respeto por los DD.HH. en el centro del negocio.<sup>27</sup>

### **Global Reporting Initiative**

El GRI, es en la actualidad la organización de referencia en el ámbito de la elaboración de informes de sostenibilidad, es una organización internacional independiente que ayuda a las empresas, gobiernos y tercer sector a comprender y comunicar el impacto del negocio en temas de sostenibilidad cruciales tales como el cambio climático, derechos humanos, corrupción, entre otros.

Su visión es un futuro donde la sostenibilidad sea parte integral del proceso de toma de decisiones de toda organización. Su misión es empoderar a los tomadores de decisiones a través de los estándares que diseña y la red *multistakeholder*, para tomar acción hacia un mundo y una economía más sostenible.

El GRI cree en:

- El poder de un proceso *multistakeholder* y de una red inclusiva.
- La transparencia como catalizadora del cambio.
- Nuestros estándares empoderan cada toma de decisiones.
- Para cambiar el mundo es necesario una perspectiva global.

---

<sup>27</sup> CSR Europe. <http://www.csreurope.org/node/8>

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- El interés público debería ser el impulso detrás de cada decisión tomada por la empresa (GRI, 2015).<sup>28</sup>

Si en el ámbito gubernamental y empresarial es tan complicado encontrar una única definición el terreno de lo académico no es más fácil.

### **Definiciones desde la Academia. La perspectiva de la Responsabilidad social estratégica**

Como ya se ha comentado la Responsabilidad Social de las empresas ha sido estudiada tanto desde el ámbito empresarial como desde el académico y sus enfoques son variados. Incluso dentro de la academia los enfoques que la definen son diversos. En la siguiente sección se revisará la literatura académica en torno a la responsabilidad social con carácter estratégico pues el tipo de RSE que interesa por ser la que clama haber desarrollado la organización objeto de este estudio.

A mediados de 1970 comenzaron a realizarse estudios de tipo empírico intentando hallar la relación que existe entre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y desempeño socialmente responsable<sup>29</sup> y la rentabilidad financiera de las empresas (Burke y Logsdon, 1996). Desde entonces y hasta el día de hoy no se ha logrado un consenso en los resultados los cuales no han sido ni homogéneos ni tampoco esclarecedores. Por un lado hay quienes han dado con una correlación negativa (Wright y Ferris, 1997), otros quienes no han encontrado correlación alguna (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; McWilliams y Siegel, 2001) y finalmente quienes han dado con una correlación positiva entre RSE y rentabilidad financiera (Waddock and Graves, 1997; Mahon and McGovan, 1998).

Arlow y Gannon (1982) observaron en algunas de estas investigaciones que los índices para medir la RSE eran cuestionables y que mientras no existía dificultad para medir el éxito o fracaso económico de una empresa medir la Responsabilidad de las empresas no era tan sencillo.

Otra serie de autores han argumentado que el dilema fundamental está en los problemas de definición del constructo de RSE en sí mismo y que ello, sumado a las dificultades de medición, hace que los esfuerzos por encontrar asociaciones estadísticas entre Responsabilidad social

---

<sup>28</sup> GRI: Empowering Sustainable Decisions Our five-year focus 2015-2020  
<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Documents/GRI-Five-year-focus-2015.pdf>

<sup>29</sup> *Corporate Social Performance*

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

empresarial y ganancias sean complejos (Starik y Carroll, 1990). Los investigadores generalmente han sido conscientes de la debilidad de estas medidas simples de RSE pero a la vez reconocen la extrema dificultad de obtener datos sobre la gran cantidad de comportamientos de RSE para un número importantes de empresas para así poder llevar adelante análisis estadísticos.

De acuerdo a Burke y Logsdon (1996) al parecer la falta de pruebas empíricas que midan de forma clara y poderosa la relación entre desempeño socialmente responsable y desempeño financiero ha ocasionado que la responsabilidad social sea percibida por algunos directivos como una evidencia de que la misma no es relevante para el desempeño corporativo e incluso que no es ética. Está claro que sin un entendimiento claro de los beneficios estratégicos que puede aportar a la empresa es probable que los altos directivos no estén dispuestos a realizar inversiones en prácticas de RSE que contribuirán a un éxito a largo plazo de la empresa (Burke y Logsdon, 1996).

Puesto que los primeros estudios hasta la fecha no han dado con una medida que permita de forma clara e inequívoca dar con la naturaleza de la relación entre RSE y rentabilidad financiera existen investigadores que insisten en descifrar la relación entre una y otra. Sobre todo sigue existiendo un gran interés en descubrir cuáles son aquellas condiciones que ayudan a potenciar una relación positiva entre responsabilidad social y un buen rendimiento financiero en la empresa.

Para superar aquellas medidas utilizadas en el pasado cada vez se van buscando métodos cuantitativos y cualitativos más sofisticados capaces de medir la RSE y relacionarla con la rentabilidad empresarial. Tal como dicen Burke y Logsdon, (1996) el próximo paso en el debate académico sobre la responsabilidad de las empresas se centrará en clarificar y cuantificar los beneficios de la misma. Es por ello que los nuevos intentos apuntan ahora no ya en la correlación directa en RSE y ganancias a corto plazo sino en examinar los programas, actividades y procesos que pueden crear beneficios estratégicos a largo plazo.

A finales de los 90 e inicios de la década del 2000 una serie de investigaciones han ligado la RSE con la estrategia económica de la empresa y afirman que la diferencia entre una responsabilidad social que influye positivamente en la rentabilidad financiera y crea valor a la empresa es el diseño de la misma como una estrategia social vinculada a la estrategia

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

económica. En la siguiente sección se hace una revisión de la literatura académica que se ha producido en los últimos años alrededor de este enfoque.

Asumir la responsabilidad social como estratégica para el negocio aporta a la comunidad científica una oportunidad de medir los beneficios de la RSE en un contexto más amplio que la simple correlación entre contribuciones filantrópicas y rentabilidad (Burke y Logsdon, 1996). El concepto de la Responsabilidad social de manera estratégica parte de estos esfuerzos por demostrar que son varias las maneras en que las actividades de la RSE pueden estar relacionadas con la estrategia de la empresa (Burke y Logsdon, 1996). Entre los autores que ya han señalado la pertinencia de asumir como estratégica la RSE dentro de la empresa están Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 y 2001) McWilliams y Siegel (2001), entre otros. En este estudio se pretende hacer una revisión de estos trabajos académicos que asumen este planteamiento.

#### **Diferentes aproximaciones a la RSE**

Garriga y Melé (2004) dicen que el campo de la RSE está compuesto por diferentes enfoques que llegan a ser contradictorios, complejos y pocos claros. Es por ello que la contribución que intentan realizar en su artículo es cartografiar las principales teorías y aproximaciones en torno a la responsabilidad social de las empresas y lo hacen en cuatro grupos.

En el primer grupo estarían todos aquellos autores que entienden la responsabilidad social desde un **enfoque instrumental**. Esto es, aquellas empresas que apuestan por un comportamiento ético y responsable en la medida en que dicho comportamiento aporte ventajas competitivas al negocio. En la medida en que se demuestre que no aporta valor se dejará de lado.

El segundo enfoque lo conforman aquellas teorías que se centran en el **poder de las corporaciones en la sociedad y el uso responsable de este poder en la arena política**. El tercer enfoque lo conforman aquellas **teorías integrativas** en la que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus grupos de interés. El cuarto y último enfoque está basado en las teorías que abordan la **responsabilidad ética de las empresas frente a la sociedad**.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

De los cuatro enfoques mencionados interesa resaltar dos. El primero de ellos pertenece a las teorías instrumentales pues ya dentro de este grupo se incluyen estudios que reconocen el carácter estratégico de la responsabilidad social en la medida en que sea beneficioso para el negocio y contribuya a alcanzar objetivos económicos y ganancias. En algunos de estos estudios se reconoce también la importancia que tienen los diversos *stakeholders* especialmente los primarios (Hillman y Keim, 2001) para alcanzar la misión de la empresa pero la atención de sus demandas y exigencias sólo es considerada si el hacerlo es beneficioso para la empresa. En resumen los objetivos económicos privan sobre los sociales los cuáles son considerados sólo en la medida en que aportan beneficios a la empresa.

Los autores que apoyan esta visión de acuerdo a Garriga y Melé (2004) son Porter y Kramer (2002), Hart (1995), Linz (1996), Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002) y Prahalad (2003).

Además del anterior enfoque vale la pena mencionar una de las visiones que conforman las teorías integrativas y es la de la gestión de las demandas de los grupos de interés de la empresa. Estos son aquellos grupos que afectan o son afectados por la empresa (Freeman, 1984). La Teoría de gestión de los *stakeholders* hace un esfuerzo por integrar las demandas de los grupos que tienen intereses en la empresa en la tarea de toma de decisiones.

De acuerdo a Garriga y Melé (2004) en tiempos recientes las corporaciones han recibido presiones de un gran número de grupos tales como organizaciones no gubernamentales, activistas, comunidades, medios de comunicación, administraciones públicas y otros grupos institucionales. Estos grupos junto con otros exigen cada vez más un comportamiento responsable por parte de las empresas, por ello éstas están buscando maneras de establecer prácticas que les permitan establecer espacios de diálogo con un amplio campo de *stakeholders*.

El estudio realizado por Garriga y Melé es sumamente exhaustivo puesto que hace una revisión a fondo de todas las teorías más recientes sobre responsabilidad social y de las diferentes maneras en que se concibe la relación entre la sociedad y la empresa. Sin embargo, en esta revisión de literatura se ha centrado en aquellos estudios que superan el enfoque meramente instrumental y prestan importancia no sólo al cumplimiento de los objetivos

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

económicos de la empresa sino que incluyen y dan peso también de forma estratégica las diversas demandas de los *stakeholders*.

De esta manera ya no sólo se persiguen objetivos económicos sino también sociales y se reconoce en la gestión de los mimos la posibilidad de crear valor a largo plazo. **Para ello la estrategia de RSE, entendida como estrategia social, debe estar directamente ligada con la misión, visión y valores de la empresa e incorporada en la cadena de producción/creación de servicios y en la cadena de valor así como en la gestión de las relaciones con los diversos grupos de la empresa.**

Entendida de esta manera la RSE no es ni un imperativo moral al que la empresa debe apostar cree o no valor ni tampoco como una oportunidad a corto plazo que genera reputación o un retorno puntual. Cuando la RSE es estratégica se concibe como parte esencial de la empresa y su alcance es a largo plazo.

Algunos autores tales como Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 and 2001), McWilliams y Siegel (2000), entre otros, apuestan por esta visión y han argumentado en sus investigaciones que un mayor *output* social y una creación de valor para la empresa puede obtenerse de un enfoque estratégico más que por uno filantrópico o altruístico. Todos estos autores han desarrollado marcos teóricos e incluso estudios empíricos para apoyar esta idea.

El primer grupo de autores trabajados son Burke y Logsdon (1996). Según los mismos a pesar de que éste ha sido un campo de estudio que ha tenido un desarrollo tímido comparado con otros propios de la gestión en la década de los 80 ya había autores que comenzaron a interesarse por una visión estratégica de la RSE. Estos precursores tenían la gestión como su principal área de estudio, sin embargo, también estaban interesados en ampliar la relación entre el directivo y el componente social de las empresas. Burke and Logsdon (1996) hacen una especial mención a Andrews (1980) quién identificó la relación entre estrategias corporativas y las contribuciones no económicas que la empresa intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades. El otro autor que mencionan es Ansoff (1983) quien articuló la necesidad de las empresas por desarrollar estrategias sociales. Como resultado, la evaluación ambiental y el monitoreo de sistemas fue ganando importancia como elementos que contenían información clave para la formulación de la estrategia.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Otros esfuerzos mencionados por Burke and Logsdon (1996) de integrar los conceptos de RSE y la estrategia corporativa es el modelo de gestión estratégica de los grupos de interés y la inclusión de las demandas sociales como aspectos estratégicos. El primer caso consiste en un modelo que examina como la atención que presta la empresa a sus diversos *stakeholders* puede tener consecuencias positivas para el desempeño financiero de la empresa (Freeman, 1984; Jones, 1995; Berman, Wicks, Kotha, y Jones, 1999). Estudios preliminares han concluido que una gestión adecuada de los empleados y los clientes es especialmente importante para el resultado financiero de la empresa (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999).

Ahora bien, **de acuerdo Burke y Logsdon (1996) la RSE (política, programa o proceso) es estratégica cuando aporta beneficios a la empresa relacionados con el negocio, en especial cuando apoya actividades centrales y contribuye a la efectividad de la empresa en lograr su misión.** Estos autores consideran que una reorientación estratégica de la empresa en cuanto a su filosofía de responsabilidad social puede apoyar los intereses financieros así como los de sus *stakeholders*. Cómo reorientar la RSE hacia una perspectiva más estratégica es la clave para inspirar más actividades de Responsabilidad social mientras se atienden los intereses de los *stakeholders* de una manera más completa. **La idea subyacente es que para que la RSE sea estratégica debe estar relacionada con la misión de la empresa y por tanto con su plan estratégico.**

Burke y Logsdon (1996) identificaron cinco dimensiones de la RSE que permite servir a los intereses económicos de la empresa así como los intereses de sus *stakeholders*. Postularon que aquellas actividades caracterizadas por una alta centralidad, especificidad, proactividad, voluntariedad y visibilidad son más propensas de generar valor a la empresa. **En su investigación estos autores sugirieron condiciones específicas bajo las cuáles la Responsabilidad social puede ser una inversión estratégica que crea ventajas competitivas a la empresa** (Husted and Allen, 2000).

**De entre todas estas dimensiones interesa resaltar la primera, la centralidad, la cual es una medida de la cercanía entre la política o programa de RSE y la misión y objetivos de la empresa.** Esta variable es un tema crítico en la mayoría de definiciones de estrategia como metas u objetivos pues provee dirección y *feedback* a la empresa al revelarle si tales o cuales acciones o decisiones son consistentes con su misión metas y objetivos de la empresa. Se espera que aquellas acciones y programas que tengan una alta centralidad sean atendidos de

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

forma prioritaria dentro de la organización para que ayuden a obtener futuros beneficios a la empresa (Burke and Logsdon, 1996).

Husted y Allen (2000 y 2001) retoman las ideas de Burke y Logsdon (1996) y las continúan desarrollando al **incorporar el concepto de estrategia social que contribuye a la creación de valor para la empresa**. En su estudio del 2000 intentan responder a la pregunta si es ético o no utilizar la RSE y la ética como estrategia basándose para ello en la Escuela del Diseño y en la visión basado en recursos<sup>30</sup> (Barney, 1996).

De acuerdo a esta visión la estrategia se refiere a los planes y acciones tomados para alcanzar ventajas competitivas y un rendimiento superior. Los planes y acciones tomadas deben también llevar a la creación de recurso únicos y capacidades (Peteraf, 1993) que logren apalancar las rutinas organizaciones (Nelson y Winter, 1982) y convertirse en una fuente de ventajas competitivas. **En contraste la RSE es definida como el plan de una empresa para colocar recursos escasos para alcanzar objetivos sociales a largo plazo y crear ventajas competitivas (Husted y Allen, 2000)**. Mucho del posterior desarrollo de estos autores tiene su raíz en estas ideas.

De acuerdo a Hosmer (1987), citado por Husted y Allen (2000), el problema ético relacionado con la ética y la responsabilidad social representa un conflicto entre el desempeño económico de la organización (medido en réditos, gastos y ganancias) y su desempeño social (fijado en forma de obligaciones hacia personas dentro y fuera de la organización). El objetivo de estos autores, tal como ellos mismo lo plantean, es buscar el espacio de diálogo en el campo de la ética de los negocios dónde los directivos puedan ir más allá de sus intenciones y crear planes que cumplan con sus objetivos de responsabilidad social y con el compromiso ético hacia sus grupos de interés.

Para ser capaz de responder si es ético o no utilizar la ética y la responsabilidad social como estrategia se centran en las intenciones y los planes trazados para cumplir con dichas intenciones y así ganar ventajas competitivas estratégicas gracias a la ética y la RSE. A pesar de que éste estudio tiene un claro enfoque ético realizar un importante aporte al estudio de las estrategias sociales al definir este concepto y al relacionarlo a la visión basada en recursos.

---

<sup>30</sup> *Resource-based view*. (Barney, 1996)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Otro importante aporte realizado por Husted y Allen (2000), muy cercano a la dimensión *centralidad* desarrollada por Burke y Logsdon (1996), es el **reconocimiento de que una empresa es capaz de crear mayor valor en aquellos proyectos que sean centrales a la misión de la empresa que aquellos que no lo están**. Cuando una organización de este tipo desarrolla un proyecto cercano a su misión tiene mayores probabilidades de poseer el conocimiento necesario para solventar cualquier problema que pudiera surgir. Cuando la empresa no desarrolla esta perspectiva estratégica y el proyecto no es central la empresa no tiene ni la experticia ni el compromiso para afrontar los problemas.

Esta es la razón por la que Husted and Allen (2000) dicen que las compañías deben pensar cuidadosamente cuáles son sus capacidades para así elaborar estrategias que les permitirán realizar contribuciones únicas. La ética y las estrategias sociales son estrategias de diferenciación (de acuerdo a la terminología de Porter (1980) y por tanto requieren que cada empresa se dé a la tarea de estudiar su situación particular.

El último punto desarrollado por los autores es su idea de que la I+D debe estar vinculada a la responsabilidad social. De acuerdo a Husted y Allen (2000) aquellas empresas que persiguen estrategias sociales directamente relacionadas con su oferta de productos y a su base de clientes están buscando de manera activa la creación de ventajas competitivas y valor adicional para sus clientes. Es en estos casos cuando los autores consideran que la separación entre estrategias sociales y estrategias de negocios tiende a desaparecer.

En su siguiente investigación Husted y Allen (2001) retoman algunas de las ideas desarrolladas previamente y continúan desarrollando un marco teórico alrededor del concepto de estrategia social corporativa.

Los autores comentan que la responsabilidad social y la estrategia del negocio han sido percibidas tradicionalmente de manera separada, cada uno contribuyendo a los objetivos sociales o económicos respectivamente de la empresa. **Para estos autores la relación entre RSE y desempeño financiero no ocurre simplemente de manera fortuita al incorporar programas de RSE a la empresa, sino que por el contrario debe ser diseñada como una estrategia e incorporada entro de la estrategia de negocio de la empresa. Y es este elemento de diseño el que marca la diferencia entre aquellas empresas en las que si existe una relación directa entre RSE y creación de ventajas competitivas y aquellas en que no.**

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

En la investigación de Husted y Allen (2001) se exploran aquellas condiciones que llevan a una relación positiva entre responsabilidad social empresarial y desempeño financiero al desarrollar un modelo de estrategia social corporativa. Para poder investigar la relación entre RSE, estrategia de negocio y desempeño financiero desarrollaron un marco para formular la estrategia social basándose en cuatro elementos: 1) la estructura de la industria, 2) los recursos de la empresa, 3) la ideología y valores corporativos y 4) los *stakeholders* o grupos de interés. Comienzan por definir qué entienden por estrategia social corporativa y diseñando tres estrategias sociales genéricas. Luego exploran la relación entre cada uno de los determinantes de la estrategia social con las estrategias genéricas y el impacto que esto genera en la creación de ventaja competitiva en la empresa.

En su investigación Husted y Allen (2001) definen la estrategia como planes, inversiones y acciones realizadas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles así como un desempeño financiero y social superior. La estrategia de negocio se refiere a los aspectos económicos y la estrategia social a los sociales. La estrategia corporativa estaría por tanto compuesta por los objetivos económicos (estrategia de negocio corporativa) y no-económicos (estrategia social corporativa) de la empresa.

Estos autores asumen una aproximación de la estrategia de acuerdo a la visión basada en valores que define la ventaja competitiva como la creación de recursos y capacidades únicas (Peteraf, 1993). **En base a ello definen la estrategia social como el posicionamiento de la empresa con respecto a los temas sociales para poder alcanzar objetivos sociales a largo plazo y crear ventajas competitivas.**

La siguiente investigación comentada pertenece a McWilliams y Siegel (2000). De acuerdo a estos autores la RSE debe ser tomada en serio como un asunto estratégico. Argumentan que los estudios empíricos que hasta el momento han medido la relación entre RSE y desempeño económico padecen serias limitaciones teóricas. El principal punto es que estos estudios suelen usar modelos que están mal definidos puesto que omiten una variable que es crucial para el desempeño financiero como es la Investigación y el Desarrollo (I+D).

Explican que dejar fuera esta variable de la mayoría de los modelos econométricos es especialmente problemático puesto que hay una extensa bibliografía académica que relaciona

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

inversión en I+D con mejoras en el desempeño financiero a largo plazo (Griliches, 1979). De otro lado, cuando es incluida la I+D en estos modelos se demuestra que ésta es una manera de invertir en capital "técnico". Este tipo de inversión en conocimiento lleva a la innovación de productos y procesos y es esta actividad de innovación la que permite a la empresa potenciar su productividad.

Lo que resulta innovador del estudio de McWilliams y Siegel (2000) es la relación que establecen entre I+D y RSE y la hipótesis que plantean. Esta última dice que ambas variables están intrínsecamente relacionadas puesto que muchos aspectos de la responsabilidad social crean un producto o potencian un proceso de innovación, o ambos.

Basándose en esta idea argumentan que la responsabilidad social promueve la diferenciación de productos así como la diferenciación por marca. Algunas empresas producirán bienes o servicios con atributos o características que muestran al consumidor que la empresa está comprometida con ciertos temas sociales. Otras empresas pueden intentar establecer una imagen socialmente responsable. Ambos tipos de estrategia llevarán al consumidor a creer que al consumir ese producto está de manera directa o indirecta apoyando una causa.

En su estudio empírico los resultados que obtuvieron confirman que el desempeño social corporativo y la investigación y desarrollo está altamente correlacionadas y que cuando la variable I+D es incluida en la ecuación econométrica el desempeño social muestra un efecto neutral sobre el desempeño económico. Los autores comentan que estos resultados no deberían sorprender puesto que la mayoría de las empresas que desarrollan proyectos de RSE también están desarrollando estrategias de diferenciación que incluye inversión estratégica complementaria en I+D.

Luego de revisar las cuatro investigaciones mencionadas se puede constatar como dentro de un sector de la literatura académica la RSE es vista como un instrumento que puede ser utilizado para crear valor adicional a la empresa. Sin embargo, los autores antes trabajados afirman que estas ventajas no aparecerán simplemente por incorporar de manera fortuita programas, proyectos o acciones en la empresa o por financiar acciones filantrópicas.

Para que la RSE pueda ser entendida como una estrategia social capaz de generar ventajas competitivas la misma debe ser cuidadosamente diseñada para que sea central a la misión de

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

la empresa, debe atender con el mismo carácter estratégico los objetivos sociales que los financieros, debe hacer uso de los recursos, capacidades únicas y competencias centrales que posee para diseñar estrategias diferenciadoras, debe tomar en cuenta e incorporar las demandas de sus grupos de interés, debe buscar sinergias entre la I+D y el diseño de programas y proyectos sociales y por último, debe entender que los resultados no serán inmediatos y que deberá manejarse como una inversión a largo plazo.

Además de conseguir objetivos sociales la estrategia social debe crear ventajas competitivas al desarrollar capacidades únicas que tengan un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. El planteamiento de los anteriores autores ha sido el diseño de una estrategia social enfocada a la creación de valor económico para la empresa pero también a la creación de valor social para los *stakeholders* de la empresa. Ahora bien esta estrategia social requiere que las empresas piensen con mucho cuidado sobre sus capacidades únicas y los recursos que invertirán para que puedan actuar como estrategias diferenciadoras capaces de crear ventajas competitivas en el sentido de Porter (1980).

## **2.2 La RSE y el *sensemaking***

En la literatura académica existen investigaciones teóricas y empíricas que han aplicado el enfoque del *sensemaking* a la Responsabilidad social de las organizaciones. En la siguiente sección se hará un repaso de dichas investigaciones.

Tal cómo hemos visto a nivel organizacional el *sensemaking* es aquello que ocurre cuando las personas ya no tienen la capacidad de entender la realidad en la que se encuentran porque un nuevo elemento que genera incertidumbre ha sido introducido y es necesario volver a darle sentido al entorno. Esta situación puede darse cuando, por ejemplo, la RSE es introducida dentro de una organización o cuando se ha cambiado el enfoque de la misma o se han introducido nuevos elementos.

En este caso los empleados y otros grupos de interés de la empresa pueden no saber cómo lidiar con este nuevo concepto y sentir incertidumbre porque poco saben al respecto y desconocen el rol que pueda jugar y las consecuencias de la misma. Otra posibilidad es que se sientan confusos antes el exceso de información y por tanto con una sensación de

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

ambigüedad. La ambigüedad lleva a una búsqueda de significado, lo mismo que la incerteza (Cramer et al., 2004).

Ante la posibilidad de cualquiera de estas situaciones mencionadas por Cramer *et al.* (2004) Weick, en su trabajo de 1995, dice lo siguiente:

Las personas buscan crear sentido porque se encuentran confundidas antes muchas interpretaciones diferentes. La ambigüedad tiene que ver con un tema que puede tener varias interpretaciones al mismo tiempo. El problema con la ambigüedad no es que el mundo sea entendido de manera imperfecta y que mayor información lo remediará.<sup>31</sup>

En el caso de la ambigüedad lo que se da son varias posibles interpretaciones simultáneas. En el caso de la incertidumbre lo que existe es una ausencia de información. Al respecto Weick (1995) comenta:

“El punto que quiero resaltar sobre la incertidumbre es que el *shock* ocasionado por la incapacidad de extrapolar las acciones actuales y de prever sus consecuencias produce una necesidad de crear sentido”.

La creación de sentido es un proceso continuo que lleva a ubicar las experiencias presentes (las claves) en un marco de referencia. Ese marco se encuentra determinado por experiencias pasadas (Cramer et al., 2006). En el caso de la Responsabilidad social, es necesario construir ese marco de referencia común basado en los valores de la empresa y propio a todos los miembros de la organización. Las personas logran desarrollar ese marco de referencia colectivo compartiendo sentido los unos con los otros y la manera de hacerlo es a través de acciones concretas.

Es por ello que el enfoque del *sensemaking*, que ha sido utilizado en otros campos de los estudios organizacionales, puede aplicarse también a organizaciones que se enfrentan al reto de introducir o modificar la RSE en sus organizaciones y darle un sentido que sea comprendido, compartido y puesto en práctica por todos los miembros de esa particular organización.

---

<sup>31</sup> People engage in sensemaking because they are confused by too many interpretations... Ambiguity refers to an ongoing stream that supports several different interpretations at the same time... The problem with ambiguity is not that the real world is imperfectly understood and that more information will remedy that.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

A continuación se expone el trabajo teórico y también empírico de una serie de autores que han optado por el enfoque del *sensemaking* para el estudio de la Responsabilidad empresarial, sobre todo en el caso de empresas que se enfrentan al reto de asimilarla internamente, hacerla propia y ponerla en acción.

Dos de los principales autores que han estudiado la Responsabilidad social empresarial desde el enfoque teórico del *sensemaking* son Basu y Palazzo (2008). De acuerdo a estos autores la investigación sobre la RSE en la literatura académica se ha basado más en el contenido de las acciones de RSE realizadas por las empresas y menos en conocer por qué estas acciones se llevan a cabo.

De acuerdo a los autores la investigación sobre la RSE hasta el momento ha girado en torno a tres ejes:

- a) **Enfoque de los *stakeholders*:** centrado en dar respuesta a las expectativas de los grandes grupos de interés externos o el interés por problemas sociales que atañen a la humanidad;
- b) **Enfoque en el desempeño:** centrado en la relación entre las demandas realizadas por el entorno externo a la empresa y las acciones concretas de responsabilidad social realizadas por la empresa para cubrir esas demandas. En este caso el foco está puesto en medir la efectividad de tales acciones así como determinar cuáles acciones son necesarias para lograr el resultado deseado;
- c) **Enfoque motivacional:** centrado en primer lugar en las razones externas por las que una empresa decide comprometerse con la Responsabilidad social empresarial, tales como: la reputación corporativa, cumplimiento de normas legales, gestión del riesgo, entre otras. Y en segundo lugar en las razones internas basadas en conceptos filosóficos tales como: la teoría del contrato, la ética y las virtudes aristotélicas y la ética del deber de Kant para trabajar en profundidad las obligaciones y responsabilidad de la empresa.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Estos tres enfoques tienen en común analizar la Responsabilidad social empresarial prestando atención a las acciones que son realizadas por parte de la empresa en vez de hacer un análisis más en profundidad y buscar las causas que la han generado internamente tanto a nivel de organización como de los directivos.

Basu y Palazzo (2008), con miras precisamente a profundizar el estudio de la Responsabilidad empresarial y entender el por qué las empresas deciden desarrollarla dentro de su organización, proponen un nuevo enfoque, un modelo tripartito basado en tres dimensiones. Estas dimensiones fijan su atención en aspectos tales como: **a)** los marcos mentales desarrollados por los directivos cuando se enfrentan a la RSE y **b)** los procesos internos de *sensemaking* a través de los cuáles la Responsabilidad de las empresas es integrada dentro de la organización y a través del cual se relaciona con sus grupos de interés y con el mundo más amplio.

Estudiar dichos mapas mentales puede ayudar a comprender el porqué de las decisiones que los directivos toman en relación a la Responsabilidad social así como entender porqué organizaciones diferentes sometidas a las mismas presiones externas reaccionan de manera distinta. De la misma manera a partir de este modelo es posible conocer el enfoque de cada empresa con respecto a la RSE para de esa manera identificar si su compromiso es auténtico o no.

Este enfoque de análisis de la responsabilidad social puede, según los autores, aportar una base conceptual más robusta que el simple estudio de los contenidos de las acciones de responsabilidad de una empresa en un determinado contexto y durante un período de tiempo.

### **2.2.1 Dimensiones del modelo de *sensemaking* y de Responsabilidad social empresarial de Basu y Palazzo**

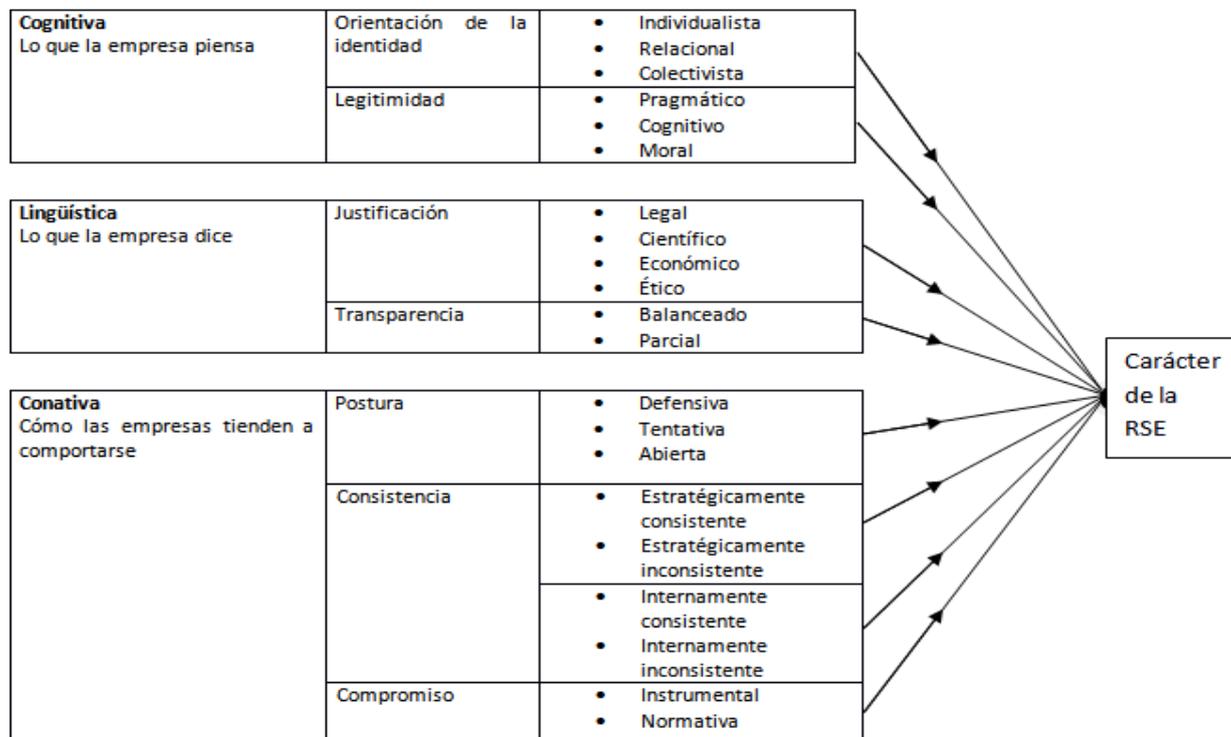
Las tres dimensiones del modelo de Basu y Palazzo son: (Ver Figura 1)

- 1) La dimensión cognitiva;
- 2) La dimensión lingüística y

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

3) La dimensión conativa.

Figura 1: RSE: Dimensiones del Proceso de *sensemaking*. Basu y Palazzo (2008)



### 1) Dimensión cognitiva: lo que la empresa piensa

Esta dimensión tiene que ver con la relación entre la empresa y sus grupos de interés así como sus impresiones con respecto al mundo en general. Abarca también la lógica que yace tras la decisión de involucrarse en diferentes acciones que pueden tener un impacto en estos grupos.

Dentro de esta dimensión existen dos aspectos: la identidad y la legitimidad.

#### 1.1) Orientación de la identidad:

De acuerdo a Brickson (2007) la orientación de la identidad debe ser entendida como un constructo de las percepciones que comparten los participantes sobre lo qué es su organización y cómo deriva en motivación y comportamiento. **En la práctica tiene que ver con cómo la organización y los directivos se relacionan con sus grupos de interés y por qué lo hacen de una manera particular y no de otra.**

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Brickson (2007) describe tres tipos de orientación de identidad: la individualista, la relacional y la colectivista que tienen que ver con la percepción de la realidad basada en las ideas de la independencia e interdependencia entre entidades.

Las organizaciones con una **a) identidad orientada al individualismo** enfatizan la libertad individual y el interés propio. La entidad se ve de forma atomizada y separada de los demás.

Las organizaciones con una **b) identidad orientada a las relaciones** se ven a sí mismas en relaciones de *partenariado* con sus grupos de interés.

Las organizaciones con una **c) identidad orientada al colectivismo** se ven a sí mismas como miembros de grupos más amplios que sus grupos de interés más próximos y persiguiendo objetivos de carácter más global.

El que los directivos se vean a sí mismos y a sus organizaciones orientadas al individualismo, a las relaciones o al colectivismo marcará la manera en que se relacionan con sus grupos de interés. La estructura de estas relaciones a su vez determinará la naturaleza de las acciones de Responsabilidad social que se desarrollen en cada empresa.

## 1.2) Legitimidad:

El deseo de ser aceptadas por la sociedad, especialmente por los principales grupos de interés de la organización, lleva a las empresas a querer cumplir con algún sistema de normas, valores y creencias socialmente aceptadas (Suchman, 1995). Se pueden identificar tres enfoques: el pragmático, el cognitivo y el moral.

Las organizaciones que buscan una **a) legitimidad pragmática** intentan convencer a sus grupos de interés sobre la utilidad de sus decisiones, productos o procesos. Se da por supuesto en este caso que las organizaciones son las que controlan su entorno controlando así a la legitimidad como un recurso. En el caso de la RSE una empresa que es cuestionada puede responder con campañas publicitarias masivas o mostrar sus logros para demostrar que si cumple con las expectativas y normas aceptadas (Parker, 2002).

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

En el caso de la **b) legitimidad cognitiva** la organización alinea sus acciones para que sean congruentes con las expectativas de la sociedad y la legitimidad se alcanza cuando existe una adaptación exitosa a dichas demandas externas. En este caso, contrariamente a la legitimidad pragmática, es el entorno quién controla a la organización (Suchman, 1995). La adaptación puede provenir de presiones externas o debido a la incertidumbre, e incluye acciones tales como imitar a actores que en el pasado se han enfrentado a una búsqueda de legitimidad en situaciones similares y han sido exitosos en su búsqueda.

Por último está la **c) legitimidad moral** en la que Suchman (1995) nos dice que en entornos de extrema incertidumbre debido a cambios sociales importantes las organizaciones deben luchar para obtener legitimidad y que una manera de hacerlo es participando en la creación de normas de comportamiento con grupos de interés relevantes para la organización.

## **2) Lingüística: Lo que la empresa dice**

Dentro de esta dimensión existen dos aspectos: la justificación y la transparencia

### **2.1) Justificación:**

La manera en que las empresas justifican sus acciones a terceros puede reflejar cómo interpretan sus relaciones con sus grupos de interés y cómo perciben sus responsabilidades con la sociedad en un sentido más amplio. Estudiar la naturaleza de las justificaciones puede darnos pistas sobre porqué las empresas actúan de la manera en que lo hacen y nos permitirá diferenciar a las empresa en función del modo en que se justifican. Yendo más allá, la manera en que las empresas se justifican podría incluso revelar información sobre el modo en que valoran diferentes temas relevantes. Por último, la justificación también puede servir para señalarlos como una organización maneja o juega con el lenguaje a la hora de filtrar las percepciones del mundo exterior, interpretar el conflicto y formular reacciones a demandas.

Ashforth y Gibbs (1990) han descrito tres tipos de juego del lenguaje: la justificación legal, la científica y la económica.

La **a) justificación legal** es utilizada cuando la organización utiliza argumentos oficialmente permitidos para justificar sus acciones ante posibles críticas de terceros (Spar y La Mure, 2003).

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

En este caso utiliza su propio léxico de constructos tales como obligaciones, derechos, sanciones, penalidades, códigos de conducta, confidencialidad, acuerdos, entre otros.

En la **b) justificación científica** la empresa se defiende de las críticas ante determinadas conductas o impactos aludiendo a su experticia en el área que es además avalada a través del veredicto de “expertos neutrales”.

En la **c) justificación económica** la organización resalta la contribución tangible que ha realizado a favor de sus grupos de interés en acciones tales como empleos creados, impuestos pagados, donaciones realizadas, etc.

Ashforth y Gibbs (1990) han criticado las justificaciones anteriores por verlas como medidas para evitar las críticas y no como una manera de fomentar el diálogo con los grupos de interés.

La **d) justificación ética** por su parte es aquella en la que la organización explica que las acciones que realiza responden a intereses sociales más amplios. Es decir, no actúa para mitigar las expectativas de sus grupos de interés sino para dar respuesta a objetivos humanitarios globales.

## **2.2) Transparencia:**

Este aspecto está relacionado con la elección que hace la organización a la hora de rendir cuentas y reportar información a sus grupos de interés. La organización bien puede hacerlo de manera **a) balanceada**, en la que incluye la información positiva y negativa y se basa en evidencia científica o bien hacerlo de manera **b) parcial** y solo mostrar su mejor cara ocultando información relevante pero no positiva de la organización.

Cuando la justificación es parcial las organizaciones pueden optar por aumentar los buenos resultados a través de métricas, estándares y mucha información poco específica. Pueden además no reportar sobre aquellos asuntos que aun no han sido registrados por los medios o en los que el impacto o eficiencia es dudosa al menos que sean obligadas a ello (Esrock y Leichty, 1998). En este tipo de reporte tampoco se tiene en cuenta la información relevante para los grupos de interés.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Por el contrario una organización puede decidir adoptar un modelo balanceado reportando tanto sus logros como sus dilemas y retos e incluyendo información que puede ser perjudicial para la empresa y que incluye a toda la cadena de valor. Generalmente este tipo de organizaciones exponen su compromiso con sus grupos de interés a la validación de terceros independientes (Waddock, 2005).

### **3) Conativa: Cómo las empresas tienden a comportarse**

Dentro de esta dimensión existen tres aspectos: la postura, la consistencia y el compromiso.

#### **3.1) Postura:**

De acuerdo a Woods (1991) la postura tiene que ver con cómo la organización responde a las demandas, expectativas o críticas de terceros. En la postura se revela el carácter de la organización con respecto a su interacción con otros.

En la literatura académica autores como Carroll (1979), Epstein (1987), Strand (1983), Wood (1991), Spar y La Mure (2003), Mirvis (2000) y Werre (2003) han identificado tres tipos de posturas: defensiva, tentativa y abierta.

En la postura **a) defensiva** la organización no acepta retroalimentación de otros. Parte de la premisa de estar siempre en lo cierto con respecto a sus decisiones y se aleja de vías alternativas de *input*. Esta postura le supone dificultades para adaptarse al entorno.

Una postura puede ser **b) tentativa** con respecto a otros cuando la organización carece de experiencia frente a un determinado tema o carece de las herramientas apropiadas para encontrar una solución. Esto genera incertidumbre con respecto a las consecuencias de sus decisiones. Para los autores Asforth y Gibbs (1990) esta postura podría causar la impresión de que la organización no está atenta a las quejas de sus grupos de interés y que sus acciones sean consideradas un lavado de imagen lo que llevaría a mayor indignación entre sus críticos.

La postura **c) abierta** se da en aquellas organizaciones predispuestas a escuchar y responder a las diferentes alternativas ofrecidas por terceros. Una postura abierta permite a la organización ofrecer no sólo sus soluciones sino también a mostrar su percepción con respecto

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

a un tema determinado y estar dispuesta al diálogo y a la discusión para abordar el cambio necesario.

### **3.2) Consistencia:**

Porter y Kramer (2002) son críticos con respecto a las prácticas contemporáneas de la Responsabilidad social empresarial. Definen a la mayoría como difusas y pocas veces estratégicas. Dentro de su visión de lo que debe ser coherente estratégicamente hablando está la noción de consistencia como una disciplina de comportamiento, conativo, de las prácticas de la RSE.

Con respecto a la consistencia las iniciativas de responsables de las organizaciones pueden ser de dos tipos: por un lado la consistencia entre la estrategia general de la organización y las actividades de RSE. Por el otro lado las diferentes actividades de RSE que una organización puede desarrollar a lo largo del tiempo.

En el primer caso una empresa puede ser **a.1) consistente estratégicamente** cuando de manera proactiva los directivos deciden incorporar la RSE en las conversaciones y procesos estratégicos y ser **a.2) estratégicamente inconsistente** cuando no hay ninguna planificación y la organización simplemente reacciona antes las demandas de sus grupos de interés internos o externos.

La **b.1) consistencia interna** a su vez implica de nuevo el deseo por parte de los directivos de contar la totalidad de las acciones de RSE como un todo enfocado a lograr determinados objetivos de la empresa. Por el contrario la **b.2) inconsistencia interna** tiene que ver con la tendencia a tratar cada actividad de RSE de forma arbitraria, sin un marco de referencia que le dé un lugar y una razón de existir.

Ambas subdimensiones de la consistencia pueden ser útiles para determinar la naturaleza del impacto de la RSE. Por ejemplo, si una empresa tiene consistencia estratégica e interna elevada se puede predecir que gozará de una alta credibilidad y efectividad. Por el contrario se podrá predecir un impacto bajo si su consistencia estratégica e interna son bajas.

### 3.3) *Compromiso*

Según Schein (1992) y Johnson y Scholes (1993) el compromiso de la organización con respecto a una actividad es visto como crucial para que esa acción sea incorporada en la cultura organizativa. Por ello es considerado muy importante que los directivos incorporen actividades vinculadas a la Responsabilidad empresarial en las rutinas diarias de la empresa, construyendo así las habilidades y los marcos mentales necesarios para que la RSE se incorpore de manera exitosa.

Wiener (1982) distingue entre el compromiso instrumental y el normativo.

En el caso del **a) compromiso instrumental** las razones para comprometerse con el proyecto de la RSE son incentivos externos y por ello es más probable que la Responsabilidad empresarial esté menos integrada y que no llegue a formar parte de las prácticas del día a día.

En el caso **b) normativo** el compromiso proviene de consideraciones morales e internas y según autores como Weaver *et al.* (1999) este tipo de compromiso parece esencial para la integración de los procesos socialmente responsables en las prácticas diarias de la empresa.

El modelo desarrollado por Basu y Palazzo (2008), basado en diferentes dimensiones de los procesos de RSE, busca ser descriptivo del *sensemaking* de una organización y ayudarnos a entender el carácter de la misma. Dicho modelo puede ayudar a identificar aquellas empresas realmente comprometidas con la Responsabilidad social y que la han incorporado en su estrategia de las que no. Esto, como han intentado demostrar los citados autores, puede ser más útil que simplemente evaluar el inventario de sus actividades. Las cuales además, tal como hemos visto, pueden ser manipuladas por la empresa. En la **Tabla 1** se ha resumido cada una de las dimensiones, sus elementos y los autores que han contribuido con su desarrollo.

Así mismo, el tener en cuenta todas las posibles dimensiones del *sensemaking* de una organización puede aportar una base real para inferir la Responsabilidad social empresarial que es auténtica de la que no lo es. Por último comprender lo que una empresa piensa, dice y tiende a hacer en relación a otros, es decir, su proceso de *sensemaking*, puede contribuir a fortalecer el análisis de la RSE.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Tabla 1. Tabla resumen Modelo tripartito Basu y Palazzo (elaboración propia)

Dimensión	Aspectos	Categorías	Autores que lo apoyan
<b>Cognitiva:</b> Lo que la empresa piensa	Orientación de la identidad	Individualista	Brickson (2007)
		Relacional	
		Colectivista	
	Legitimidad	Pragmática	Suchman (1995) Parker (2002)
		Cognitiva	Suchman (1995)
Moral		Suchman (1995)	
<b>Lingüística:</b> Lo que la empresa dice	Justificación	Legal	Ashforth y Gibbs (1990) Spar y La Mure, (2003).
		Científica	Ashforth y Gibbs (1990)
		Económica	Ashforth y Gibbs (1990)
		Ética	Ashforth y Gibbs (1990)
	Transparencia	Balanceada	Ashforth y Gibbs (1990)
		Parcial	Ashforth y Gibbs (1990) Esrock y Leichty (1998)
	<b>Conativa:</b> Cómo las empresas tienden a comportarse	Postura	Defensiva
Tentativa			
Abierta			
Consistencia		Consistente Estratégicamente Inconsistente Estratégicamente	Porter y Kramer (2002)
		Consistente internamente Inconsistente internamente	
Compromiso		Instrumental	Schein (1992)
		Normativa	Johnson and Scholes (1993) Wiener (1982) Weaver <i>et al.</i> (1999)

Por último, el enfoque de Basu y Palazzo se inscribe en la teoría constructivista de Berger y Luckman (1967) y en la teoría del *Enactment* de Weick (1995). Estos enfoques describen a la organización actuando en un entorno “percibido” y no real y actuando como organizaciones “autopercebidas” y no reales.

En línea con Basu y Palazzao (2008) el *sensemaking*, de acuerdo a Rings y Rands (1989), es un proceso en el que los individuos desarrollan mapas cognitivos de su entorno. Bajo este enfoque la Responsabilidad social empresarial es vista, no como resultado de demandas externas provenientes de los grupos de interés, sino como el resultado de procesos lingüísticos y cognitivos sucedidos dentro de la organización.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Basu y Pallazo (2008) en su investigación desarrollaron un marco teórico para intentar explicar las diferentes maneras en que una empresa puede dar sentido a la Responsabilidad social y realizaron una revisión exhaustiva de todos los autores que apoyan cada una de las mencionadas visiones. En la siguiente sección la revisión se realizará sobre aquellas investigaciones empíricas que aplican el enfoque del *sensemaking* a la Responsabilidad social empresarial.

### **2.3 Estudios empíricos de RSE y *sensemaking***

En el 2006 la revista *Business Ethics: An European Review*<sup>32</sup> publicó un monográfico dedicado al estudio de la responsabilidad de las empresas desde una perspectiva de creación de sentido y significado y a partir de la visión del *sensemaking* de Karl Weick.

Los editores de este número, Nijhof y Jeurinssen (2006), consideran que la Responsabilidad social ganaría considerablemente si se estudiase desde la perspectiva del *sensemaking* pues le dotaría de mayor profundidad y prestaría atención a aspectos que en la literatura tradicional de la RSE se pasan por alto, como por ejemplo, los valores sobre los que ésta se sustenta.

Así mismo consideran que el estudio de la RSE desde la perspectiva del *sensemaking* puede resultar muy prometedor para el desarrollo de la teoría de la responsabilidad social empresarial, en especial ayudaría a un mejor entendimiento de la naturaleza social y comunicativa de la RSE.

De acuerdo a los citados editores aproximarse a la responsabilidad de las empresas desde esta perspectiva implica centrarse en los procesos dinámicos y sociales que subyacen al desarrollo de la RSE en las organizaciones. A la vez permite el estudio de los valores y las normas que rigen a las organizaciones para entender el porqué del comportamiento irresponsable de las mismas puesto que la RSE siempre tiene un elemento normativo: tiene que ver con las decisiones que tomamos sobre aquello que consideramos valioso. Comentan así mismo que este tipo de estudio suele ser generalmente más cualitativo y basado en preguntas del tipo “por qué” y “cómo”.

---

<sup>32</sup> *Business Ethics: A European Review*. Volume 15. Number 4. October 2006.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Además de los artículos citados en el *Business Ethics: An European Review* también se analizan otros artículos que estudian la Responsabilidad empresarial desde esta visión. Una vez realizada toda la revisión de la literatura empírica sobre la RSE se ha visto que es posible agrupar dichos estudios según si centran su atención en los grupos de interés internos, es decir los empleados, o si por el contrario deciden trabajar la relación entre la organización y los grupos de interés externos claves para la misma.

Es así como tenemos autores que vinculan el enfoque del *sensemaking* con los empleados, y en específico con los *change agents* o agentes de cambio que son aquellas personas responsables de introducir el concepto de RSE y de adaptarlo al lenguaje y cultura propia de la organización para que sea comprendido por todos los involucrados (Cramer, Jonker y Van der Heijden, 2004).

Dentro de esta categoría tenemos los estudios de Cramer, Jonker y van der Heijden (2004); Cramer, van der Heijden y Jonker (2006) y Van der Heijden, Driessen y Cramer (2010). También tenemos a Humphreys y Brown (2007), a Lindgreen *et al.* (2011) y Angus-Leppan, Metcalf and Benn (2010).

Un segundo grupo de investigaciones estudian la RSE en los grupos de interés externos de la compañía a partir del *sensemaking*. En este grupo tenemos a Morsing y Schultz (2006) y a Pater y Van Lierop (2006) que aplican el *sensemaking* a la comunicación y a la gestión de la RSE a grupos de interés externos.

Por últimos tenemos a Schouten y Remmé (2006) que con el caso de estudio de Shell se centran tanto en la gestión de los grupos de interés internos como de los externos.

Para efectos de esta investigación se analizan en profundidad cada uno de estos estudios para identificar aspectos relevantes para el posterior análisis del rol de los agentes de cambios en la creación de sentido y significado en una organización.

Cramer, Jonker y Van der Heijden (2004) proporcionan una primera incursión en el proceso de *sensemaking* de la responsabilidad social de la empresa y se basan en el estudio de 18 empresas holandesas que forman parte del programa *Duth National Initiative for Sustainable Development* (NIDO). Todos los representantes de las empresas, considerados en el estudio

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

como los agentes de cambio, tenían la misión de implicarse en la puesta en práctica de la RSE en sus organizaciones. A su vez el objetivo del artículo es estudiar cómo en este proceso creaban sentido en torno a la RSE cuando intentaban ponerle en práctica e imbricarla en sus organizaciones. El estudio demuestra que los agentes de cambio crean sentido de la RSE a través de artefactos lingüísticos, es decir, palabras y conceptos, y de proyectos prácticos relacionados con la cultura de la organización. La hipótesis central es que si no se crea un significado de Responsabilidad social a medida de la organización y se pone en práctica a través de acciones útiles para los involucrados la RSE no tendrá sentido para estas personas. Los resultados del estudio hacen ver que la creación de sentido en cada empresa es diferente y depende de la cultura de la organización.

Los agentes de cambios interpretan la RSE según su propio lente, es decir, a partir de su propia personalidad, objetivos, función dentro de la empresa, círculo de influencia y recursos disponibles. Así mismo para estos agentes el uso del lenguaje era primordial para el cumplimiento de su objetivo y para ello usaban un lenguaje más general u otro más específico dependiendo del grupo al que quisiesen involucrar. En el caso de los altos directivos fue más fácil involucrarlos pues este grupo tiene una visión más panorámica de la organización. Por el contrario los directivos intermedios y los empleados en puestos más bajos en la jerarquía necesitan que la responsabilidad empresarial les fuese explicada de una manera que se relacionase con su trabajo diario. En algunas empresas fue útil relacionar la RSE con acciones o procesos que ya estaban teniendo lugar en la empresa. De esa manera, era bastante más fácil relacionar el nuevo concepto con las acciones en curso y el significado de la RSE variaba dependiendo del contexto de la compañía y de las intenciones personales del agente de cambio.

En general, el proceso podría ser descrito como desordenado, altamente individualizado y hecho a medida. En lugar de ser lineal y estratégico el proceso se desarrollaba de manera emergente y por ensayo y error. Las personas construían sentido a través de de la acción. La noción de la acción en sí misma tiene tres caras basadas en una combinación dinámica y cambiante de lenguaje, pensamientos y actividades (físicas). Es dentro de este proceso de acción que la gente crea gradualmente significado.

En la construcción de sentido los agentes de cambio juegan un papel importante - aunque no siempre dominante. El agente de cambio puede ser considerado como aquel que fija la

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

agenda, el que crea el lenguaje adecuado y el moderador. Las acciones emprendidas por los agentes de cambio sólo tienen impacto a nivel de *sensemaking* en la medida en que se den a un nivel individual. Es a través de la construcción de las capacidades y habilidades en este nivel individual que la organización como un todo comprende el significado colectivo y las implicaciones de la RSE.

En todas las organizaciones, de las 18 empresas tomadas como muestra, la Responsabilidad social empresarial se encontraba aun en su fase inicial y era necesario más tiempo para que fuese considerado un proceso maduro imbricado en la cultura de la empresa. El significado variaba según el contexto situacional en la empresa y las intenciones personales de los agentes de cambio.

Algunas de las conclusiones del estudio son:

- Dar sentido al significado específico de la RSE en una organización es un proceso que toma tiempo.
- En un inicio la RSE puede ser interpretada de maneras muy variadas y no es hasta que se asocia a acciones concretas la organización que ésta puede desarrollar gradualmente una visión focalizada de la RSE compartida por todo sus miembros.
- Cada organización utiliza un vocabulario específico y comprendido de manera colectiva. Es así como los agentes de cambio están dispuestos a utilizar vocabulario específico de la empresa para traducir un concepto multiconceptual como la RSE en un lenguaje muy concreto.
- Cuando nuevas palabras y nociones entran en el vocabulario de la empresa algunas palabras pueden comenzar a gradualmente modificar la conducta de las personas pero no todas ellas. En algunas ocasiones las nuevas palabras se usan de manera superficial y no tienen más función que reemplazar las ya existentes. Es una manera de actualizar la jerga de la organización. Este fenómeno puede llamarse “greenwashing” o “hijacking”.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- Los agentes de cambios dejaron claro que era de crucial importancia usar las palabras adecuadas según el contexto en el que se hallaban y que esta era la única manera de lograr apoyo interno.
- El lenguaje puede utilizarse de manera deliberada y explícita como un “instrumento” para promover y fomentar el cambio necesario para que dentro de la organización se desarrolle un significado de RSE adecuada al contexto. Los CEOs de las empresas y los agentes de cambio pueden utilizar un lenguaje diferente de forma deliberada para demostrar en persona los cambios que promueven. Es así como de arriba a abajo se impone una nueva visión y se obliga al resto de la empresa a tenerla también en cuenta.
- Existe la creencia a nivel de *management* de que los cambios organizativos se alcanzan a través del proceso racional de adoptar una misión, visión y estrategia muy claras. Sin embargo, el proceso de *sensemaking* parece ser más bien confuso y utiliza para sí una variedad de “instrumentos” tales como conceptos, palabras, nociones y acciones que se configuran en un concepto que cumple las necesidades de las personas involucradas. Este proceso suele ser llamado “equifinalidad”<sup>33</sup>.
- Quedó claro en el estudio que la personalidad del agente de cambio- su posición en la organización, ámbito de influencia, percepciones, etc.- es un factor determinante en el proceso de iniciar y dar forma a la RSE. Esto demuestra que la Responsabilidad empresarial puede nacer en cualquier nivel de la organización y a partir de cualquier sujeto o tema. Con ello queda demostrado que no es importante ni la manera cómo empieza ni el tema en cuestión lo que determina un inicio exitoso ni tampoco su progreso posterior.

En cuanto a las reflexiones teóricas derivadas del artículo los autores Cramer *et al.* (2004) nos dicen que para crear sentido y significado en torno a la RSE se requiere tomar decisiones a tres niveles:

---

<sup>33</sup> “equifinality”. Pp. 219. Cramer, Jonker y Van der Heijden (2004)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

**a) Principios:** ¿Cómo puede una empresa encontrar un balance adecuado entre los pilares de la triple cuenta de resultados: beneficios, planetas y personas<sup>34</sup>? ¿Y qué principios normativos/éticos pueden aplicarse para sopesar un pilar contra el otro?

**b) Procesos:** ¿Qué procesos internos o externos deben ponerse en marcha para implementar la RSE? Y ¿qué nivel de influencia (potencial) tienen los grupos de interés en las políticas de RSE de la empresa? ¿Qué expectativas y deseos debe la empresa considerar de estos actores?

**c) Resultados:** ¿Qué resultados concretos, expresados en indicadores cualitativos y cuantitativos obtienen las empresas con respecto a la RSE? Y ¿Qué beneficios económicos ofrece a la empresa y a la sociedad a largo plazo?

Tomar decisiones en estos niveles no es una labor fácil, tal como lo demostraron las empresas que participaron en el estudio. Sin embargo, el estudio demostró que a medida que el proceso de *sensemaking* se producía una serie de normas y valores se producían también simultáneamente. Estos de manera implícita guiaban el proceso de ensayo y error en la construcción de sentido en un contexto determinado. Esto implica que el proceso de construcción de sentido siempre será específico al contexto en el que se realiza, es decir, propio a la empresa u organización en la que se lleva a cabo.

El siguiente artículo analizado es el de Cramer, van der Heijden y Jonker (2006) el cual se centra en el proceso particular de *sensemaking* de 18 empresas seleccionadas y como éstas dan sentido a la RSE durante el proceso de implementación de la misma. El análisis que se presenta es el resultado del proyecto de investigación: “Balance entre pensar y hacer” del programa “Responsabilidad social corporativa” del Ministerio de Asuntos Económicos de Holanda y el estudio se realizó nuevamente en las mismas empresas holandesas seleccionadas para el estudio del 2004 del programa *Duth National Initiative for Sustainable Development* (NIDO). El programa NIDO es una fundación independiente que reúne empresas, gobiernos, organizaciones sociales e institutos de conocimiento con el fin de incrementar el conocimiento y la puesta en práctica del Desarrollo sostenible.

---

<sup>34</sup> Profit, Planet and People.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Los autores consideran que hasta la fecha la implicación práctica de la RSE en las empresas se basaba principalmente en las guías estandarizadas y en planes de acción. Sin embargo, recientemente ha habido un nuevo interés en prestar más atención a la manera en que las organizaciones integran la RSE en su estructura organizativa y la reflejan en sus propias normas y valores. Este nuevo enfoque busca nuevas formas de organizar la Responsabilidad social empresarial, ya no a través de enfoques genéricos sino en función del contexto específico en el que se encuentra la organización.

Con lo anterior en mente los autores se fijan tres objetivos para su estudio. En primer lugar comenzar y apoyar el proceso de transformación dentro de cada empresa para que estas encontrasen el balance entre “beneficios”, “planeta” y “personas”. El segundo objetivo es proveer a las empresas de conceptos y de instrumentos para ayudarlas en la implementación de la RSE en sus propias organizaciones y por último, aumentar y afianzar el conocimiento de la RSE en la sociedad holandesa.

La investigación fue diseñada de acuerdo a una metodología exploratoria cualitativa dividida en dos fases. Las 18 empresas fueron estudiadas desde el enfoque del constructivismo social en el cual las personas construyen su mundo cada día en base a las (inter)acciones socio-simbólicas que mantienen. El constructivismo es usado en este estudio como paradigma y como enfoque metodológico.

La primera fase consistía en un análisis histórico sistemático del programa NIDO así como de los reportes anuales y documentos de las políticas de todas las empresas involucradas. La segunda fase consistió en una ronda de entrevistas semi-estructuradas a los 18 participantes del programa (un representante por cada empresa). Los entrevistados generalmente eran los agentes de cambio que habían impulsado el proceso de RSE en sus organizaciones. El protocolo realizado para guiar las entrevistas estaba focalizado en la evaluación de la RSE en la organización en un período determinado de tiempo y teniendo en cuenta cinco aspectos claves:

- a) el uso del lenguaje;**
- b) los temas propuestos por las personas;**
- c) el sistema en sí mismo;**
- d) las actividades llevadas a cabo y**
- e) los detonantes del cambio**

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

La información hecha pública por las empresas en sus documentos (el análisis histórico) nos lleva al significado dado a la RSE. Por su lado las entrevistas iban tras la pregunta sobre si el proceso de *sensemaking* se había desarrollado y en caso de ser positiva la respuesta dónde comenzó el proceso, qué sucedió y por qué. Las entrevistas fueron hechas generalmente a los agentes de cambio dentro de la organización.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación los autores derivan que cuando una empresa adopta un enfoque serio hacia la Responsabilidad social empresarial usualmente designa un agente interno para coordinar estas actividades. **Estos agentes de cambio funcionan como iniciadores y catalizadores, actúan a partir de su propia visión y utilizan diferentes medios como el lenguaje y pequeñas actividades con el fin de conectar el significado con la acción.** En este caso, los agentes de cambio eran por lo general las personas que ya estaban involucradas en la puesta en práctica de la responsabilidad empresarial de sus empresas y su interés en participar en el programa NIDO era el de adquirir mayor conocimiento sobre el contenido y forma de la RSE. Con la información obtenida a través del programa estos agentes se sentían lo suficientemente cómodos para adaptar el concepto de la RSE en un lenguaje que fuese comprendido por las personas de su organización. Con este proceso se comienza a dar forma a un concepto especialmente difuso. Así mismo, en esta primera etapa los agentes toman conciencia de la necesidad de ampliar el apoyo interno y también el externo si bien este paso requiere tener muy claro de manera colectiva qué significa la RSE.

Cramer *et al.* (2006) mencionan que para Weick existen dos razones para la búsqueda de sentido: la incertidumbre y la ambigüedad. En el caso de este estudio los agentes de cambio buscaron participar en el programa para encontrar el significado de la RSE en primer lugar a causa de la incerteza. Sin embargo, a medida que trasladaban el concepto general de la RSE a la particularidad de sus organizaciones surgió la ambigüedad ante la cantidad de expectativas y de posibilidades de encontrar balance entre la noción de la triple cuenta de resultado: ganancias, planeta y personas.

El análisis realizado por los autores mostró que el enfoque de Responsabilidad social empresarial adoptado por cada empresa variaba enormemente. Sin embargo, era posible identificar un patrón general en el proceso de *sensemaking*. Dicho proceso de implementación de la responsabilidad empresarial comenzaba con una sensibilidad difusa con respecto a esta

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

noción y a partir de aquí comenzaba a aparecer un proceso de valoración de la importancia de la RSE para la organización.

A pesar de que todos los agentes de cambio de las 18 organizaciones perseguían el mismo objetivo, se diferenciaban en la manera en que daban forma a la RSE en sus empresas. A partir del estudio realizado surgió que los **agentes de cambios podían crear sentido de la RSE en sus organizaciones a través de cinco enfoques diferentes:**

1. **Sensemaking pragmático:** los agentes de cambio se centran en traducir los principios de la RSE en objetivos claros y tangibles;
2. **Sensemaking externo:** Estas empresas por lo general se concentran principalmente en la percepción pública y la comunicación externa de los resultados obtenidos en el ámbito de la RSE. La búsqueda de apoyo externo y la introducción de la RSE es un elemento clave en la consecución de una licencia para operar. En este caso los agentes de cambio suelen ser los Directores de Relaciones Públicas y Comunicación.
3. **Sensemaking de procedimientos:** Las empresas que se organizan de un modo sistemático buscan la aplicación de los valores de la RSE en los sistemas de calidad y gestión estratégica. Estos sistemas ya suelen formar parte de la empresa.
4. **Sensemaking orientado a políticas:** El foco está puesto en integrar la RSE en la política de empresa. La RSE es vista como un concepto estratégico a nivel corporativo que está integrado en la estrategia de la empresa.
5. **Sensemaking orientada a valores:** Estas empresas desarrollan su propia interpretación de la RSE sobre la base de valores y creencias firmemente arraigadas. Así mismo toman en cuenta el estilo específico de trabajo y los principios básicos que están integrados dentro de ésta.

**Estos diferentes enfoques demuestran que la forma en que una empresa da sentido a la RSE depende en gran medida de los valores específicos de la misma, que la aplicación de la RSE no es específica del sector y que es el carácter cultural de la organización la que determina el**

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

**sentido.** Hay que tener en cuenta que la anterior lista no es exhaustiva puesto que se basa sólo en el estudio realizado.

A partir del estudio los autores concluyen que los agentes de cambio juegan un rol de coordinador y con frecuencia también de guía en el proceso de *sensemaking* de la RSE. Para movilizar y captar el interés de las personas dentro de las empresas estos agentes organizan actividades y adaptan su lenguaje para estar al mismo nivel que sus colegas. El papel de los agentes de cambio es especialmente importante en las primeras fases del *sensemaking* de la RSE. Se observó también en la investigación que la definición que dan a la responsabilidad empresarial deriva de sus propias normas y valores y que su enfoque puede ser clasificado, tal como vimos anteriormente, en pragmático, externo, basado en procedimiento, orientados a políticas y orientada a valores.

Cada empresa utiliza un vocabulario, claramente definido que cualquiera dentro de las organizaciones puede entender. Con el fin de captar el interés de sus colegas los agentes de cambio deben tomar los conceptos generales de la RSE y adaptarlos a un lenguaje que está alineado a la situación de la empresa y que pueden ser comprendidos por todos por igual. Es así como “las palabras se convierten en instrumentos esenciales a través de las cuales el sentido es construido y transferido.”<sup>35</sup> Al mismo tiempo debe llamarles a participar en actividades que ayudan a desarrollar una RSE a medida de acuerdo con el carácter cultural de la organización. Es a partir de aquí que la empresa desarrolla una RSE propia con valor emocional, funcional o práctico.

A nivel de resumen las ideas principales obtenidas del estudio de Cramer *et al.* (2006) son las siguientes:

- a) Que el compartir significado se realizó a través de acciones y de interacciones sociales.
- b) Que el proceso de *sensemaking* es un proceso continuo orientado a dar significado y un marco común a un evento (la RSE) la cual es ambigua e incierta.

---

<sup>35</sup> pp. 388. “Words are the essential “instruments” through which meaning is constructed and transferred” (Cramer et al., 2006).

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- c) Que los agentes de cambio son los iniciadores y los catalizadores y actúan como *brokers* responsables de traducir la noción de RSE en un lenguaje fácilmente entendido por todos los miembros de la organización.
- d) Que las interacciones sociales y relaciones son importantes y que los agentes de cambios generalmente buscan colaboradores dentro y fuera de la organización y organizan actividades que pueden estar asociados a la RSE.

En el 2010 Van Der Heijden, Driessen y Cramer (2010) se centran en el análisis de los procesos organizativos de implementar y poner en práctica la RSE en las 18 empresas holandesas del proyecto NIDO. En su estudio caracterizan el proceso de *sensemaking* de la RSE como una etapa de tres ciclos en la que los agentes de cambio tienen un rol esencial. Así mismo identifican dos estrategias de comunicación e imbricación de la RSE dentro de la organización, la estrategia pragmática y la estrategia sistémica. Cada estrategia depende los valores y de la manera de trabajar de cada empresa.

Los autores son conscientes que cuando la responsabilidad social es nueva para una organización puede generar en la misma incertidumbre y ambigüedad y que **es el rol de los agentes de cambio ayudar a traducir el concepto general de RSE y convertirlo en un significado particular y único para cada organización.** Para lograr este objetivo deben desarrollar actividades, comunicar e involucrar a las personas interesadas en el proceso. Como iniciadores y catalistas los agentes de cambio por lo general buscan el apoyo de colaboradores dentro y fuera de las organizaciones y organizan actividades que se pueden asociar con la RSE.

Para Cramer *et al.* (2004 y 2006) y Van der Heijden *et al.* (2010) los agentes de cambio tiene la responsabilidad de introducir y guiar el lenguaje de la RSE y la puesta en práctica de la misma a través de diversas acciones y dentro del contexto específico en el que operan. **El papel de dichos agentes es entonces implementar la RSE trasladando sus propios puntos de vistas e intenciones al lenguaje y acciones propios de la empresa y llevar así a la empresa a cambiar sus valores a través de un lenguaje compartido y por medio de acciones e interacciones sociales.** Tenemos así que la implementación de la RSE en una organización es única, pues está determinado por la visión, personalidad, funciones y círculos de influencia de cada agente de cambio.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Humphrey y Brown (2007) exploran en un solo caso de estudio cómo los empleados de una institución financiera se enfrentan por primera vez con temas de Responsabilidad social empresarial introducidos recientemente en su organización. Su estudio tiene como fin explicar cómo los miembros de esta institución intentan encontrar recursos discursivos que les ayuden a dar sentido de ellos mismos y de la nueva noción desconocida para ellos hasta el momento.

Para el cumplimiento de su propósito construyen tres relatos específicos: "la economía y la conveniencia"; "idealismo y altruismo" y "la ignorancia y cinismo". Las conclusiones del estudio es que los miembros de la organización encontraron dificultades para integrar el caso normativo de la RSE con la identidad narrativa real de la organización centrada principalmente en los imperativos económicos.

En el estudio de Humphrey y Brown (2007) no se utiliza específicamente el término "agentes de cambio" pero si se habla de la creación de un "Community Committee" o Comité comunitario conformada por personas que simpatizan con la RSE y que provienen de todos los departamentos. El objetivo de este comité era ayudar a comunicar e imbricar la RSE dentro de la organización que es precisamente la labor de los agentes de cambio.

Por último Lindgreen *et al.* (2011) realizaron casos de estudios cualitativos en varias empresas alemanas pertenecientes a la misma red pero con diferentes niveles de integración de su RSE. Argumentan que la integración de la responsabilidad social empresarial requiere un cambio cultural en la empresa que sólo puede ser realizada por los altos directivos y otros agentes de cambio<sup>36</sup> como son las personas con alto potencial<sup>37</sup>, jóvenes que han sido seleccionados para convertirse en futuros altos directivos en poco tiempo, pues estos son los que tienen la capacidad de incorporar los principios de la RSE en toda la organización. Para esto autores los agentes de cambio utilizan su visión y sus valores para influenciar la naturaleza de la RSE dentro de sus organizaciones. Sin embargo, el estudio llega a la conclusión de que si bien las personas con alto potencial serían los agentes ideales para integrar la RSE en sus organizaciones la realidad es que la empresa espera que centren su desempeño en el éxito económico y nos les deja el espacio suficiente para trabajar en pro de la integración de la RSE en su organización.

---

<sup>36</sup> En la literatura académica se utiliza el término *change agents*.

<sup>37</sup> En el texto original aparecen como *high potentials*

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Una de las razones por lo que las personas con alto potencial son considerados como agentes de cambio es el hecho de ser jóvenes y por ello comparten valores con la RSE de una manera en que no lo hacen los directivos *senior*. Además de ello los autores consideran que poseen ciertos atributos que los hacen buenos agentes de cambio como son competencias personales y de negocio muy potentes, tales como confianza en sí mismo, ambición, claridad de objetivos, dedicación y motivación, comunicación y habilidades sociales, liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, capacidad analítica y de resolución de problemas, creatividad y flexibilidad, habilidad de organizar y gestionar, independencia y autonomía y priorización de los objetivos e innovación. Es así como para operar realmente como agentes de cambios, las personas con alto potencial, necesitan de las anteriores competencias sociales y personales pues son éstas las que determinan los principios morales y éticos de una persona (Kellerman, 2006).

Según Lindgreen *et al.* (2011) las competencias personales son: auto conciencia, motivación, sinceridad, pasión y convicción por la RSE. Estas competencias son las que permiten el usar los recursos disponibles de manera creativa para superar las barreras. En el caso de las competencias sociales las mismas son: conciencia social, capacidad de escucha, reconocimiento de diferentes perspectivas, y apertura a los dilemas. Es así como las personas con alto potencial con competencias sociales tienen la capacidad de reconocer la importancia de las relaciones con los diferentes *stakeholders* de la compañía y de entablar una comunicación adecuada con cada uno para la obtención de objetivos.

Un último estudio empírico, por Angus-Leppan, Metcalf and Benn (2010), no trabaja directamente los *change agents* pero en cambio centra su atención en los tipos de liderazgos inter-empresa que pueden desarrollar los directivos responsables de introducir la responsabilidad social empresarial en sus empresas. Los autores examinan el marco de la responsabilidad empresarial explícita e implícita y sus implicaciones para el liderazgo en una institución financiera australiana.

Realizan entrevistas en profundidad a los directivos responsables de introducir y desarrollar la RSE en su organización. A través del *sensemaking* se realizó el intento de identificar el tipo de liderazgo adoptado por cada líder y el tipo de modelo de Responsabilidad social al que iba asociado.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

La investigación cualitativa realizada arrojó como resultado que el modelo de RSE explícito está más vinculado a un liderazgo de tipo autoritario mientras que el modelo de RSE implícito está más vinculado a un estilo de liderazgo emergente y auténtico. Sin embargo, el estudio también identificó la existencia de conflicto en los tipos de responsabilidad social empresarial y en los tipos de liderazgo y resaltaron la dificultad de categorizar conceptos tan complejos como la Responsabilidad social empresarial de acuerdo a un marco siguiendo específico. Los datos obtenidos en este estudio sugieren que los estilos de liderazgo necesarios para implementar de manera satisfactoria programas de RSE explícita e implícita en una organización están en conflicto.

A manera de resumen en cada uno de estos estudios el enfoque de RSE de cada organización tiende a ser único, creado a medida a partir de la cultura organizativa de la empresa. Cada investigación hizo uso de diferentes narrativas para explicar y traducir la información en un marco comprensible que pudiese ser interpretado e incorporado en el día a día de cada empleado. Así mismo el lenguaje es identificado como vehículo esencial para dar sentido a la RSE y en todos los estudios los agentes de cambios han sido identificados como actores cruciales en el enfoque de *sensemaking*, ya que son estos los responsables de interpretar la información y de ajustarla a la cultura organizacional.

### **2.3.1 Estudios empíricos centrados en los grupos de interés externos**

Morsing y Schultz (2006) aplican la noción del *sensemaking* a la comunicación de la Responsabilidad social empresarial a grupos de interés externos. Es decir, su foco se centra en estos últimos.

En específico estudian la RSE como una actividad de comunicación y se fijan especialmente en la comunicación entre la empresa y los directivos de ésta y los grupos de interés externos. Dicen que si bien la comunicación de la Responsabilidad y la ética empresarial suelen tener efectos positivos para la empresa algunas investigaciones (Ashforth y Gibbs, 1990 y Vallentin, 2000) han demostrado que mientras más expone una empresa sus ambiciones más propensas son de atraer críticas. Es por ello que los autores alertan que es importante tener en cuenta en todo momento las expectativas de los grupos de interés de forma frecuente. Así mismo dicen si bien en un primer momento las empresas que atraían más atención negativa eran aquellas que producían alcohol, tabaco, armas pornografía, etc. hoy día han surgido otros aspectos tales como el trabajo infantil, talleres de trabajo forzado, uso de transgénicos o de hormonas,

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

impedimento a crear sindicatos. Estos además son temas que afectan a casi todas las empresas de forma transversal independientemente de su actividad. Es por ello que han aumentado los sistemas de rankings y de vigilancia que ya no sólo se fijan en las compañías sino también en las acciones y decisiones de grupos relacionados a la organización como son los proveedores, clientes, políticos, etc. Es así como las empresas hoy día necesitan prestar mucha más atención a las expectativas de sus grupos de interés de lo que lo hacían en el pasado.

Los autores consideran que la teoría del *sensemaking* es el método idóneo para una adecuada comprensión del proceso de comunicación pues permite a los directivos comprender el entorno interno y externo de la organización. Morsing y Schultz (2006) parten de la perspectiva de *sensemaking* de Goia y Chittipeddi (1991)<sup>38</sup> pero a diferencia de estos que colocan el foco internamente los autores creen que involucrar mediante el diálogo a los *stakeholders* externos en los esfuerzos de RSE de la empresa hará que empleados y directivos participen del proceso de *sensemaking* y *sense giving* y que los *stakeholders* externos también estarán interesados en la aplicación de la RSE. Los autores identifican tres estrategias de comunicación:

- a) estrategia de información (comunicación en un solo sentido);
  
- b) estrategia de compromiso con los grupos de interés (comunicación asimétrica en dos sentidos) y
  
- c) estrategia de implicación con los grupos de interés (comunicación simétrica en ambos sentidos).

Concluyen que es la tercera vía la que mejor ayuda en el logro de los objetivos de la RSE y lo ejemplifican con algunos casos en compañías en tres países escandinavos.

---

<sup>38</sup> Artículo revisado en la sección 2.1 Teoría del Sensemaking.

### 2.3.2 Estudios empíricos centrados en los grupos de interés internos y externos

El estudio de Schouten y Remmé (2006) tiene como objetivo de su investigación explorar algunas situaciones empresariales problemáticas desde el enfoque del *sensemaking* y utilizan a la empresa Shell como su caso de estudio. Prestan especial importancia al diálogo con grupos de interés y lo centran en dos niveles, diálogo con los grupos de interés internacionales y el diálogo con los grupos de interés locales, donde entran, entre otros actores, los empleados. Por lo que en el caso de esta investigación se aplica en enfoque del *sensemaking* por igual a grupos externos e internos.

En la **tabla nº 2** hemos resumido los estudios de acuerdo a si se enfocan en los grupos de interés internos, externos o ambos.

*Tabla 2. Enfoque de sensemaking según grupos de interés internos o externos (elaboración propia)*

Autor/autores	Año de publicación	Enfoque en grupos de interés internos	Enfoque en grupos de interés externos	Enfoque en grupos de interés internos y externos
Cramer, J., J. Jonker, y A. van der Heijden	2004	X		
Cramer, J., A. van der Heijden y J. Jonker	2006	X		
Morsing M. y M. Schultz	2006		X	
Schouten y Remmé	2006			X
Humphreys y Brown	2007	X		
Van der Heijden, Driessen y Cramer	2010	X		
Lindgreen et al.	2011	X		

Si bien se reconoce el aporte realizado por todos los estudios antes mencionados dado el objetivo general de esta investigación se trabajará especialmente con las ideas y conceptos elaborados en las investigaciones centradas en los grupos de interés internos y en los agentes de cambio.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

## **2.4 El rol de los agentes de cambio en el proceso de *sensemaking***

Algunos de los artículos trabajados en el apartado anterior abordan el rol de los agentes de cambio como actores responsables de dar sentido al concepto de la RSE y de transmitirlo a toda la red de empleados. En la **tabla nº 3** se ha resumido algunas de las principales ideas con respecto a estos actores.

Tabla nº 3. Resumen de los agentes de cambio (elaboración propia)

Autor/autores	Definición Agentes de cambio
Cramer, J., J. Jonker, y A. van der Heijden (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los agentes de cambio crean sentido de la RSE a través de artefactos lingüísticos tales como palabras y conceptos, y de proyectos prácticos relacionados con la cultura de la organización.</li> <li>- Interpretan la RSE según su propio lente. Desde su propia personalidad, objetivos, función dentro de la empresa, círculo de influencia y recursos disponibles.</li> <li>- Primordial el uso del lenguaje y lo ajustaban de acuerdo al público con el que trataban. Haciéndolo más general o específico según el contexto.</li> <li>- En algunas empresas fue útil relacionar la RSE con acciones o procesos que ya estaban teniendo lugar en la empresa.</li> </ul>
Cramer, J., A. van der Heijden y J. Jonker(2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los agentes de cambio son los responsables de traducir la noción de RSE en un lenguaje comprensible para todos los miembros de la organización.</li> <li>- El compartir significado se realizó a través de acciones y de interacciones sociales.</li> <li>- La implementación de la RSE en una organización es única, pues está determinado por la visión, personalidad, funciones y círculos de influencia de cada agente de cambio.</li> <li>- Los agentes de cambio buscaron participar en el programa para encontrar el significado de la RSE en primer lugar a causa de la incerteza y luego a causa de la ambigüedad surgida en torno a las expectativas.</li> <li>- Los agentes de cambio pueden crear sentido de la RSE en sus organizaciones a través de 5 estrategias:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Sensemaking</i> pragmático</li> <li>2. <i>Sensemaking</i> externo</li> <li>3. <i>Sensemaking</i> de procedimientos</li> <li>4. <i>Sensemaking</i> orientado a políticas</li> <li>5. <i>Sensemaking</i> orientada a valores</li> </ol> </li> <li>- La manera en que una empresa da sentido a la RSE depende en gran medida de los valores específicos de la misma, que la aplicación de la RSE no es específica del sector y que es el carácter cultural de la organización la que determina el sentido.</li> </ul>
Van der Heijden, Driessen y Cramer (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los agentes de cambio son los responsables de introducir y comunicar la RSE dentro de una organización a través del lenguaje y la acción.</li> <li>- Se identifican dos estrategias de comunicación e imbricación de la RSE dentro de la organización, la estrategia pragmática y la estrategia sistémica. Cada estrategia depende los valores y de la manera de trabajar de cada empresa.</li> <li>- Como iniciadores y catalistas los agentes de cambio por lo general buscan el apoyo de colaboradores dentro y fuera de las organizaciones y organizan actividades que se pueden asociar con la RSE.</li> </ul>
Humphreys y Brown(2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso de estudio único en que los miembros de una institución financiera crean una serie de relatos para paliar la incertidumbre y ambigüedad de la introducción de la RSE.</li> <li>- Se identifican tres relatos: "la economía y la conveniencia"; "idealismo y altruismo" y "la ignorancia y cinismo".</li> <li>- El caso normativo de la RSE choca con el relato real de la organización basado en la maximización financiera.</li> <li>- Se crea un comité interno de personas simpatizantes con la RSE para su comunicación y puesta en práctica.</li> </ul>
Lindgreen <i>et al.</i> (2011)	<p>Las personas con la capacidad de incorporar el concepto de RSE dentro de las empresas son los altos directivos y los agentes de cambio denominados como de "alto potencial".</p>

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Podemos concluir que los **agentes de cambio son aquellos empleados que facilitan el intercambio de información entre el resto de miembros de la organización con en el fin de compartir experiencias y, por tanto, crear un significado** que en este caso es la responsabilidad social empresarial.

En cada empresa estudiada a través de las diferentes investigaciones empíricas la narrativa y el lenguaje eran un vehículo esencial para dar sentido a la RSE y en cada una de ellas la narrativa y el lenguaje utilizados variaban ajustándose al contexto y particularidades de cada organización.

Es así como se argumenta en esta investigación que la verdadera imbricación de los empleados en el proyecto de la RSE se da únicamente cuando los agentes de cambio, definidos por Rowley (1997) como actores con alta centralidad, lideran el proceso, traducen la información dada por los altos directivos y le dan significado y sentido a la misma para todos los actores involucrados.

No es hasta que este nuevo conocimiento relacionado con la RSE es internalizado por personas proactivas, llamados en teoría de redes como “nodos”, y transmitida a través de canales formales e informales a toda la red que este nuevo sentido es creado y arraigado dentro de la cultura de la organización.

Son los agentes de cambio que transmiten la información sobre la RSE y sobre la aplicabilidad de la misma a través de valores y acciones concretas los que hace posible que los empleados registren esta nueva información y le den sentido.

Es así como en las organizaciones con alta centralidad, es decir, aquellas donde la información fluye con facilidad a través de la red de empleados, la creación de sentido entorno a la Responsabilidad social se da de manera sencilla pues ésta es incorporada con facilidad dentro del marco de los empleados.

En el siguiente apartado se abordará la relación entre RSE y teoría de redes y se trabajará más a fondo el anterior argumento.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

### **3 CAPITULO – REVISIÓN DE LA LITERATURA. REDES SOCIALES Y RSE**

En este capítulo se realiza una revisión de la literatura académica que aborda el tema de las redes sociales y sus principales componentes y en un segundo momento se identifican investigaciones que lo vinculen a la Responsabilidad social empresarial y a los agentes de cambio. Posteriormente se explica de qué manera estos diferentes conceptos han sido relacionados y trabajados de manera conjunta en la literatura académica y cuál es el aporte al que aspira la presente investigación.

El estudio se estructura en los siguientes puntos:

#### **3.1 Las redes sociales aplicado a la creación de sentido de la RSE. Introducción**

#### **3.2 Las redes sociales y la metodología de análisis de redes**

#### **3.3 Las Redes sociales en el estudio de la RSE**

#### **3.4 Componentes de las redes sociales: densidad y centralidad**

#### **3.5 Aporte de la investigación**

#### **3.1 Las redes sociales aplicado a la creación de sentido de la RSE. Introducción**

Para que sea posible crear significado, entendido como un marco compartido, es necesario que existan personas que interactúen entre ellas. De acuerdo a la teoría del *sensemaking*, para que se pueda dar sentido y significancia a algo es necesario que haya comunicación y que el significado dado se traslade a acciones concretas. Es decir, la creación de sentido requiere que las personas involucradas interactúen entre ellas utilizando el lenguaje y también por medio de acciones compartidas (Weick, 1995). Estas nociones teóricas establecen las bases para el desarrollo de un

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

marco en el que las redes sociales y los agentes de cambio juegan un papel importante en la determinación del significado en relación con la RSE en las organizaciones (Cramer, Van Der Heijden y Jonker, 2006).

Cuando una organización decide comprometerse con la RSE es importante que todas las partes interesadas, pero especialmente los empleados, comprendan cabalmente el significado y el sentido dado a este constructo. Para lograr este objetivo las organizaciones suelen utilizar diversas herramientas de comunicación interna tales como la intranet, blogs, web, boletines y otros canales para comunicar qué es la RSE para la empresa y dar a conocer su política, programas y los valores asociados a ella. Esta vía formal es comúnmente utilizada por las empresas para comunicar el enfoque particular que dan a la RSE y su traducción en acciones palpables.

Adicionalmente el proceso de imbricación de la RSE a los empleados de cualquier organización ha sido considerada tradicionalmente como una actividad de arriba hacia abajo, por lo que la mayor parte de la literatura académica ha puesto el énfasis en el papel que desempeñan los líderes de la empresa y la variedad de mecanismos que disponen para transmitir sus propias creencias y lo que ellos consideran es mejor para la organización. Por ejemplo tenemos a Schein (1985) que demuestra el papel crucial que desempeñan los líderes en la aplicación con éxito de los principios de la cultura para lograr los objetivos de sus organizaciones y cumplir su cometido. Argandoña (2003) por su parte comenta que el papel de los directivos de una organización es diseñar e implementar estrategias que permitan a los miembros de la organización (empleados, directivos, accionistas e incluso clientes y proveedores) desarrollar las habilidades operacionales que conocen y saben hacer y que permitirá el desarrollo de las competencias adecuadas para que la organización alcance su misión. Sin embargo, tal como comentan Eisenhardt y Sull (2001) los directivos no pueden pretender gestionar todos los detalles de las iniciativas de cambio e implementación de la RSE por lo que terminan por establecer reglas simples a partir de las cuales otros actores, generalmente los mandos-medios, han de interpretar lo que se debe hacer. En esta investigación se establece que además de los mandos medios la creación de sentido en torno a la RSE también puede ser generada por vías informales a través de los agentes de cambios dispersos dentro de la red social de la organización.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Las narrativas formales, aquellas que vienen de arriba abajo y por los canales institucionales de la organización, son una manera de comunicar la implementación de políticas y prácticas en materia de Responsabilidad social. No obstante ello, por sí solo, no garantiza que la responsabilidad empresarial sea entendida adecuadamente por las partes interesadas internas. No es hasta que este nuevo conocimiento es comprendido e internalizado por personas proactivas, con capacidad de liderazgo y de comunicación, con capacidad de adecuar el discurso al público en cuestión y de traducirlo en actividades concretas, es decir, los agentes de cambio, que el conocimiento es realmente comprendido en todo su significado y capaz de aplicarse a través de la acción. En esta investigación se incorpora un nuevo elemento y es que los canales formales de arriba hacia abajo no son suficiente para la creación de sentido en torno a la RSE y es necesario la participación de los agentes de cambio para transmitir este nuevo conocimiento a través de los canales informales de la red social de la organización de la que todos forman parte.

### **Las relaciones informales dentro de la organización**

Las diferentes investigaciones realizadas por Cross, Parker, Prusak y Borgatti (2001) en esta área han arrojado como resultado que las relaciones humanas son críticas a la hora de obtener información, resolver problemas y aprender cómo hacer el propio trabajo. Así mismo extraen de su investigación, realizada a numerosos directivos de diferentes empresas pertenecientes al *Fortune 500* y empresas gubernamentales, que estos recibían la información que necesitaban para llevar a cabo su trabajo de otras personas con mucha mayor frecuencia que de fuentes formales tales como los canales institucionales de comunicación: webs, bases de datos, intranet, manuales, boletines entre otros y que sólo recurrían a estas fuentes cuando habían fallado en su intento de obtener el conocimiento necesario de otros compañeros o cuando algún compañero les había remitido a ellas (Cross, Parker, Prusak y Borgatti, 2001).

Es así como de acuerdo el estudio de (Cross, Parker, Prusak y Borgatti, 2001) las redes informales de relaciones sociales entre los empleados explican con mayor precisión cómo el trabajo se realiza realmente en una organización en contraposición con las líneas de reporte formales del organigrama de la empresa que sólo lo reflejan parcialmente. Además de lo anterior se suma el hecho que los líderes de la compañía rara vez tienen un conocimiento profundo de esas relaciones informales o incluso de la totalidad de la organización, un problema que está creciendo

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

con la reestructuración de la organización, el trabajo virtual, y la globalización. A medida que las personas suben en la organización pierden contacto con las interacciones del día a día que son las que generan las estructuras informales de la organización y por ello a los directivos les es más difícil tener una comprensión de los patrones reales de relaciones.

**Las relaciones informales entre empleados suelen reflejar la manera en que el trabajo se realiza realmente en una organización mucho más que las relaciones establecidas por las posiciones dentro de la estructura formal.** Es así como un organigrama es una visión parcial de la empresa que no suele reflejar la manera en que el trabajo se realiza realmente en la organización ni quién ejerce el liderazgo. Sin embargo, estas relaciones informales con frecuencia son invisibles o solo parcialmente comprendidas por los directivos. Siendo así estos suelen prestar poca atención y apoyo a estas redes informales mayoritariamente invisibles pero claves (Cross, Parker, Prusak y Borgatti, 2001).

Según un posterior estudio de Cross, Borgatti y Parker (2002) las redes informales con frecuencia promueven la flexibilidad organizacional, la innovación y la eficiencia así como productos o servicios de calidad gracias a que permiten juntar a los expertos de una materia en pos de objetivos. **Es por ello que es crucial para las organizaciones que desean competir en conocimiento, ser innovadoras y adaptarse el apoyar la colaboración y el trabajo que se genera en estas redes informales.**

El análisis de redes sociales es la metodología que se utiliza para identificar estas redes informales de empleados que tienen la capacidad de gestionar el conocimiento y de crear sentido dentro de las organizaciones. Es así como el análisis de redes es un metodología que puede aplicarse al concepto de liderazgo formal – informal en las organizaciones, el contraste entre el organigrama de relaciones formales de la organización y la red informal de comunicación del conocimiento entre empleados. En la siguiente sección se explica en detalle qué son las redes sociales, cuáles son sus componentes, cómo pueden identificarse y cómo pueden ser analizadas.

### **3.2 Las redes sociales y la metodología de análisis de redes**

Una red social consiste en un conjunto o conjuntos de actores finitos y la relación o las relaciones entre ellos. El concepto de red social se refiere tanto al conjunto de actores como a las relaciones

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

entre los mismos. Esta metodología hace especial hincapié en el hecho de que, más allá de lo que se representa en los organigramas, cada actor perteneciente a una organización tiene vínculos con otros individuos, cada uno de los cuales a su vez está ligado a otros (Cross *et al.*, 2002).

Los académicos de las redes sociales definen el entorno de una organización como un conjunto de actores sociales (Rowley, 1997) y a la vez también examinan los datos relacionales (Wasserman y Faust, 1994) de estos actores. **Los datos relacionales son los vínculos que unen a un actor con otro y no pueden ser clasificados como propiedades de los actores individuales, ya que existen sólo como parte de un grupo de actores.** En otras palabras, los datos relacionales son propiedades del sistema de actores (Wellman y Berkowitz, 1988) pero no de ninguno en particular.

Los investigadores están haciendo uso cada vez con mayor frecuencia del enfoque de redes sociales para ampliar su comprensión de muchos fenómenos sociales y de comportamiento (Rowley, 1997).

"En lugar de analizar los comportamientos individuales y las actitudes y creencias el análisis de redes sociales centra su atención en cómo estas interacciones constituyen un marco o estructura que puede ser estudiada y analizada en sí misma" (Galaskiewicz y Wasserman, 1994)<sup>39</sup>.

Granovetter (1985) afirma que los actores sociales están integrados en un sistema relacional y hay que concebir este contexto relacional para entender sus comportamientos. **El enfoque principal del análisis de redes sociales es el de examinar la interdependencia de los actores y cómo sus posiciones en las redes influyen en sus oportunidades, restricciones y comportamientos** (Wasserman y Galaskiewicz, 1994).

**Es así como el análisis de las redes sociales es una metodología que permite de manera sistemática precisamente evaluar esas relaciones informales en profundidad para dar con la estructura "oculta" dentro de la estructura formal del grupo, departamento, o de toda la organización.** Este método permite realizar una radiografía de la manera en que la información

---

<sup>39</sup> "Instead of analyzing individual behaviors, attitudes and beliefs, social network analysis focuses its attention on how these interactions constitute a framework or structure that can be studied and analyzed in its own rights" (Galaskiewicz and Wasserman, 1994).

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

fluye dentro de esas redes sociales informales (Cross *et al.*, 2001). Su representación gráfica recibe el nombre de sociograma<sup>40</sup> y para obtener la información necesaria se suele recurrir a encuestas en las que se les pide que a los miembros del grupo que caractericen la relación que tienen entre ellos (Cross, Borgatti y Parker, 2002).

En dichas encuestas lo primero es identificar una red social donde existe colaboración y se comparte información o conocimiento y donde estas acciones tienen un impacto significativo en la organización. Generalmente estos grupos no aparecen en el organigrama aun así su capacidad de colaboración es crítica para el éxito de la empresa. Es por ello que a la hora de elaborar la encuesta para identificar la red social es importante traspasar los límites de las jerarquías o de las funciones. En muchas ocasiones puede suceder que estos grupos no sean apoyados o no sean reconocidos a pesar de que encierran capacidades claves que pueden contribuir a la innovación.

De acuerdo a la investigación de Cross *et al.* (2001) al aplicar la metodología de análisis de redes sociales se detecta un gran contraste entre la estructura formal y la informal en una organización por lo que es importante para las organizaciones prestar atención a la manera en que se desarrollan las redes estratégicas de empleados y entender el conocimiento colectivo que generan y como éste es compartido.

El análisis de redes sociales puede ser utilizado como una herramienta de diagnóstico para aquellos directivos interesados en promover la colaboración y el traspaso de conocimiento en sus organizaciones puesto que les ofrece una instantánea de cómo el trabajo es realizado dentro de la organización. De esta manera es posible hacer visibles estas interacciones y hacer un diagnóstico de dónde la información fluye o no y así introducir posibles medidas y soluciones (Cross, Borgatti y Parker, 2002).

**Esta metodología de análisis también permite identificar quiénes son los actores especialmente centrales dentro de la red, aquellos individuos que promueven el flujo de la información y que son clave para la creación de conocimiento en la organización.** Es crucial para los directivos tener identificados quiénes son estas personas pues en caso de dejar la organización se llevarían no sólo lo que saben sino que afectarían la conectividad de toda la red. Así mismo el análisis de red

---

<sup>40</sup> La técnica del sociograma fue diseñada por el psicólogo social J. L. Moreno en la década de 1930.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

permite identificar quiénes son aquellos que se encuentran en la periferia dentro de la red de relaciones para así mejorar su conectividad pues en algunas ocasiones puede darse el caso de recursos que no están siendo aprovechados por la organización. En otros casos puede ser que la persona no es la correcta para ese cargo. También permite identificar aquellos empleados que actúan como cuellos de botellas que por estar sobrecargados de trabajo u otra razón, limitan el flujo de información.

**Es así como el análisis de redes hace visible interacciones que son clave para el buen funcionamiento de la organización y da a los directivos la oportunidad de reconocer a estas personas y los roles que juegan.**

Como parte del análisis de redes sociales (Coss, Borgatti y Parker, 2002) desarrollan cuatro dimensiones o características relacionales que deben estar presentes para que la adquisición de información, la resolución de problemas y el aprendizaje se haga de manera efectiva dentro de la organización:

**a) Conocimiento:** saber lo que otra persona sabe dentro de la organización y por tanto cuándo poder dirigirse a ella;

**b) Acceso:** poder acceder a la persona que posee el conocimiento en un tiempo de espacio útil;

**c) Compromiso:** la persona muestra disposición a implicarse en la resolución del problema y no únicamente a volcar la información que posee;

**d) Seguridad:** las relaciones percibidas como seguras promueven el aprendizaje y la creatividad, sin embargo, construir relaciones seguras basadas en la confianza toma tiempo.

Al analizar las redes a partir de estas cuatro dimensiones de relaciones se es capaz de obtener de manera más certera dónde se generan los posibles problemas de flujo de información y creación de conocimiento y cómo solucionarlo. Para cada una de estas situaciones existen según los autores soluciones y herramientas diferentes que permiten mejorar la capacidad de una organización de crear y compartir conocimiento.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

### **3.3 Las Redes sociales en el estudio de la Responsabilidad social empresarial**

Recientemente se han publicado varios estudios que vinculan el enfoque de redes sociales y con la Responsabilidad social de las empresas y la teoría de los *stakeholders* (Rowley, 1997; Neville y Menguc, 2006; Santana et al, 2009; Vurro et al, 2009; Beckman, Colwell y Cunningham, 2009 y McShane and Cunningham, 2012). Pero hasta ahora ninguno de estos autores ha relacionado el enfoque de redes sociales, la Responsabilidad social de las empresas y el enfoque de *sensemaking*.

En el enfoque de red, los datos relacionales son datos que surgen de los vínculos directos o indirectos de la estructura de relaciones. En el caso de este estudio, las relaciones entre los empleados de una organización determinada. Rowley (1997) estudia la relación entre las empresas y sus grupos de interés a partir de la teoría de redes. Es así como este enfoque implica un cambio en la manera de entender el comportamiento de los grupos de interés puesto que los grupos de una empresa tendrán relaciones directas e indirectas entre ellos, y la existencia de estas relaciones entre los grupos de interés puede afectar el comportamiento y la existencia de esos grupos y de la propia empresa (Rowley, 1997). Desde este enfoque la empresa ya no es vista de manera central sino mas bien formando parte de una red más compleja.

Como ya se comentó el enfoque de red entiende el entorno de la empresa como un conjunto de nodos que son las "partes interesadas", que están unidas por un conjunto de lazos que son las "relaciones" (Rowley, 1997). Sin el estudio de estos datos relacionales el análisis de comportamiento de la empresa no está completo. Los investigadores en esta área consideran que es necesario tener en cuenta los datos estructurales y relacionales. Esto significa que el comportamiento de los grupos de interés debe ser considerado a la luz de los vínculos directos y también de los indirectos y que la interdependencia estructural que resulta de la interacción afecta el comportamiento tanto de la empresa como de los grupos de interés (Rowley, 1997). Es necesario, pues, tener en cuenta la integración de la empresa con su entorno cuando se analiza su comportamiento hacia los grupos de interés. De hecho, la manera en que un grupo de interés se relaciona con la empresa -y si decide o no impactarla- depende del entorno que les rodea y de la estructura de las relaciones. Un claro ejemplo es aquel grupo de interés que intenta convencer a otro grupo más poderoso para que se una en su reclamo contra la empresa (como en el caso de

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

un grupo de protesta que intenta persuadir a los consumidores para que realicen un boicot contra los productos o servicios de una particular empresa) (Frooman, 1999). Este cambio en la manera de comprender el entorno de los grupos de interés y su relación con la empresa implica un nuevo enfoque en la investigación de las partes interesadas, lo que llevaría a las teorías ya existentes a ser reformuladas para considerar los datos relacionales.

La investigación de Rowley (1997), sin embargo, pone su enfoque en los grupos de interés externos y a la relación que mantiene con la empresa y su capacidad de impactarla. Por su parte McShane and Cunningham (2012) han estudiado como los empleados de determinadas empresas son capaces de distinguir entre programas de Responsabilidad social empresarial auténticos y no auténticos y para ello se basan en la premisa de que los grupos de interés externos suelen estar conectados de una forma más débil los unos a los otros y la información que tiene sobre la Responsabilidad social empresarial de una empresa es limitada. Sin embargo, en el caso de los empleados al estar inmersos en una red social interna mucho más densa (Rowley, 1997) su conocimiento de las iniciativas de una compañía son mayores.

### **3.4 Componentes de las redes sociales: densidad y centralidad**

Para efectos de esta tesis doctoral se sigue el artículo conceptual de Rowley (1997) con miras a avanzar en la comprensión de cómo es comunicada e imbricada la Responsabilidad social empresarial a través de las redes sociales en cualquier organización. Rowley (1997) utiliza dos conceptos de redes: **la densidad y la centralidad** para explicar el comportamiento de la empresa. El autor afirma que las redes sociales de alta densidad, definidas así por Rowley (1997), facilitan la difusión de información desde la alta dirección hacia todos los empleados y esta información transferida puede producir cambios de conducta y nuevo significados.

**La densidad es una característica de toda la red que mide el número relativo de vínculos de la red que enlaza unos actores con otros y se calcula como el ratio del número de relaciones que existen en la red en comparación con el número total de posibles vínculos si cada miembro de la red estuviese ligado con el resto de miembros.** Una red completa es aquella en la que se dan todas las relaciones posibles (Rowley, 1997).

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

El segundo concepto introducido por Rowley (1997) es la centralidad. **Centralidad se refiere a la posición de un actor en la red en relación con los demás.** En este estudio se aplican ambos conceptos de centralidad y densidad de la red para entender cómo pueden influir en la formación de *sensemaking* dentro de las empresas y los empleados. Este es precisamente el campo en el que se cree que se puede hacer una mayor contribución puesto que hasta ahora ningún estudio ha relacionado la estructura de la red social y las posiciones de los diferentes nodos dentro de ella como determinantes de la creación de sentido y *sensemaking* en las organizaciones con respecto a la Responsabilidad social de las organizaciones.

#### Densidad de las redes sociales

De acuerdo a Rowley (1997) es una características de las redes sociales que a medida que la densidad aumenta (y el número de vínculos entre los miembros de la red crece), la comunicación a través de la red se vuelve más eficiente. El tener muchos lazos facilita el intercambio de información entre todas las regiones de la estructura de la red. Por el contrario en redes escasamente conectadas algunos sectores de la red pueden permanecer aislados o segregados, lo que restringe la comunicación entre los grupos de actores.

La densidad, según Rowley (1997), también facilita la difusión voluntaria de normas, valores e información de la organización. Para que realmente logren ser integrados en el comportamiento de los actores de la organización es necesario que los valores formen un todo coherente con la estructura de la compañía, su sistema, sus rituales, su estilo, sus símbolos, etc. Esta necesidad de integración deriva de la necesidad humana de procurar que nuestro entorno sea tan prudente y ordenado como nos sea posible. Con el fin de crear significado en torno a la Responsabilidad social de las empresas el primer paso es definir qué entendemos por ella. Esto significa que es necesario comunicar a todos los miembros de la comunidad un discurso compartido vinculado a la cultura organizacional y a sus valores.

De Wit *et al.* (2006) sostienen que las redes informales de empleados son fundamentales a la hora de incorporar cierta idea en la organización para lograr un cambio duradero. Además sostiene que el enfoque de redes puede desempeñar un rol complementario frente a enfoques más formales. En este caso el lenguaje y la narrativa apropiada son cruciales para hacer que el mensaje y el

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

significado lleguen y así obtener el cambio deseado en las actitudes y el comportamiento de los empleados. Siendo así los agentes de cambio asumen una cantidad importante de responsabilidad en el proceso de crear sentido de la RSE en las organizaciones.

Como ya vimos en el anterior capítulo una interpretación alineada de la RSE con la estrategia social y económica de la empresa (Husted y Allen, 2000) puede mejorar el desempeño de la organización pues promueve una respuesta colectiva por parte de todos los empleados. Por el contrario, diferentes interpretaciones en torno a la responsabilidad empresarial pueden causar confusión y conflicto entre empleados y en última instancia provocar escepticismo acerca de la implantación de ésta en la organización.

En este sentido, los agentes de cambio son los responsables de convertir las iniciativas de cambio estratégico, tal como la RSE, diseñada por los altos directivos, en un conocimiento y sentido asimilado por todos los empleados. Dado que la Responsabilidad social empresarial es una noción nueva que en algunos casos promoverá cambios de comportamiento los agentes de cambios se convertirán en los promotores y moderadores de este cambio entre los empleados.

#### Centralidad de las redes sociales

Mientras que la densidad caracteriza a una red en su conjunto, la “centralidad” se refiere a la posición de un actor individual en la red en relación a otros (Rowley, 1997). Las investigaciones que aplican esta medida afirman que evalúa el protagonismo de un actor (Wasserman y Galaskiewicz , 1994) o su poder (Brass y Burkhardt , 1993). Al igual que en el poder formal, que hace referencia a la posición jerárquica, la centralidad de la red implica una posición de estatus. La diferencia clave entre redes formales e informales es que el poder derivado de ésta última viene dada por la posición del actor en el patrón real de las interacciones que definen una red social (Ibarra , 1993). Por encima de todo el poder obtenido a través de centralidad se deriva de la estructura de la red, a diferencia del poder obtenido a través de atributos individuales. De acuerdo a Maignan y Ferrel (2004) la centralidad hace referencia hasta qué punto un actor puede controlar el acceso de otros actores a diferentes regiones de la red.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

En la literatura de redes sociales se identifican tres tipos diferentes de centralidad: *grado*, *proximidad* e *intermediación* donde cada una corresponde a un aspecto diferente del estatus relativo a la posición de cada actor en la red (Rowley, 1997).

El **a) grado de centralidad** puede ser definida como el número de vínculos que una persona mantiene con otros actores en la red. El significado detrás de este atributo es que los actores "bien conectados", en términos de tener muchos lazos, tendrán acceso a muchas fuentes alternativas de información, recursos, etc. (Rowley, 1997).

La **b) proximidad en la centralidad** define la capacidad de un actor para acceder de forma independiente a todos los miembros de la red (Freeman, 1979). Los actores más centrales tienen la distancia global más corta a todos los demás actores. La proximidad mide el acceso independiente de un actor a diferentes puntos de la red. Cuando un actor está "cerca" de todos los demás, él o ella puede difundir información rápidamente a través de la red. Actores con proximidad central son los que tienen la facilidad para acceder de forma fácil a todos los miembros o una fracción de los miembros de la red.

La **c) intermediación en la centralidad** considera la posición de un actor en relación a la información que fluye a través de la red y mide la capacidad del actor para controlar este flujo de información. La proximidad central indica el grado de independencia de un actor (la capacidad de acceder a otros nodos a través del menor número de intermediarios), la centralidad de intermediación capta la capacidad de un actor para controlar a los demás. Los actores con alta centralidad de intermediación son los "brokers" o "gatekeepers" en el sentido de que facilitan o impiden los intercambios entre los actores menos centrales (Scott, 1991).

Cada medida de la centralidad intenta identificar a los actores que ocupan posiciones importantes o prominentes desde la que pueden ejercer influencia sobre otros actores (Freeman, 1997) o transmitir información que pueda crear significado.

Se argumenta aquí que el compromiso y el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial sólo se obtiene cuando los agentes de cambio, que se define como actores con alta centralidad, según Rowley (1997), dirigen el proceso y traducen la información dada por los altos directivos y

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

le dan significado y sentido para los actores involucrados. No es sino hasta que este nuevo conocimiento relativo a la RSE es internalizado por personas proactivas, los agentes de cambio, y transmitido a través de los canales informales de la red social que el significado realmente se imbrica en la cultura de la organización. Los agentes de cambio que pasan información sobre la Responsabilidad social empresarial y la aplicabilidad de la misma a los valores y acciones hacen posible que los empleados reconozcan esta nueva información y le den sentido.

Sin embargo, no todos los actores con centralidad pueden convertirse en promotoras de RSE dentro de las organizaciones. Según Rowley (1997) los actores con **proximidad central** pueden alcanzar a otros actores a través de un número mínimo de posiciones intermedias por lo que son menos dependientes de estas posiciones que los actores en posiciones periféricas. Cuando un actor está "cerca" de todos los demás, él o ella, puede difundir la información de manera más rápida dentro de la red. Freeman (1979) asocia proximidad central con una comunicación eficiente, que indica que la cercanía "significa un menor número de transmisiones de mensajes, tiempos más cortos y menores costos".

Por otro lado, la **intermediación central** (Rowley, 1997) es similar a la **proximidad central**, ya que ambas medidas consideran el acceso a otros actores, pero se basa en el punto de vista de un intermediario que se coloca entre ambos actores. Mientras la proximidad central indica el grado de la independencia de un actor (la capacidad de acceder a otros nodos a través del menor número de intermediarios), la intermediación central capta la capacidad de un actor para controlar a los demás. **Actores con alta centralidad de intermediación son los *brokers* o los *gatekeepers* en el sentido de que facilitan o no los intercambios entre los actores menos centrales (Scott, 1991).**

### 3.5 Aporte de la investigación

Como se mencionó anteriormente son varias las investigaciones académicas que vinculan el estudio de la Responsabilidad social empresarial y la teoría de los *stakeholders* con el enfoque de redes sociales (Rowley, 1997; Neville y Menguc (2006), Santana *et al.* (2009), Davis (2009), Vurro *et al.* (2009), Burchelli *et al.* (2009), McShane and Cunningham (2012). También hay otro grupo de

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

estudios que vinculan la RSE con el *sensemaking* Basu y Palazzo (2008), Nijhof y Jeurinssen (2006), Cramer, Jonker y van der Heijden (2004); Cramer, van der Heijden y Jonker (2006) y van der Heijden, Driessen y Cramer (2010), Humphreys y Brown (2007), Lindgreen *et al.* (2011) y Angus-Leppan, Metcalf and Benn (2010) pero entre todas estas investigaciones ninguna ha vinculado los tres enfoques: Responsabilidad social empresarial, *sensemaking* y teoría de redes y agentes de cambio.

A pesar de que estos estudios previos consideran las relaciones sociales como el conducto de la interacción, ninguna investigación anterior ha vinculado la influencia de la estructura de la red de relaciones sociales en el proceso de creación de sentido de la RSE en los empleados de determinada organización. Siendo así se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las condiciones de la estructura de la red en el proceso de *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial?**

Puesto que la revisión de la literatura proviene de dos corpus teóricos diferentes es posible plantearse sub-preguntas de investigación a partir de cada enfoque teórico. En el caso la literatura académica de redes podríamos preguntar: **¿Los empleados con una centralidad prominente en la red muestran un nivel de conocimiento de la RSE de la compañía y de participación en acciones sociales y/o medioambientales más alto dentro de la organización?** Y para responderla usaremos las medidas de centralidad desarrolladas por Rowley (1997) en el mapa de relaciones entre los empleados.

En el caso de la literatura de *sensemaking* nos podríamos preguntar: **¿Los empleados con un nivel prominente de *sensemaking* muestran un nivel de participación social y/o medioambiental más alto dentro de la organización?** y para responderla aplicaremos la metodología de análisis de contenido a las entrevistas realizadas a una muestra de empleados buscando identificar el grado de conocimiento del plan de Responsabilidad social de la empresa y sus diferentes proyectos. Entendiendo que un grado alto de conocimiento de ambas cosas significa que se es capaz de transmitir a otros la definición que la organización hace de la RSE así como las diferentes acciones a través de las cuáles la pone en práctica.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Esta investigación y siguiendo a Rowley (1997) se centra en los conceptos de centralidad de la red para entender cómo estas medidas pueden influir en la formación de *sensemaking* dentro de las empresas y los empleados pero se interesa también en conocer las medidas de densidad de dicha red.

Las organizaciones que operan como redes sociales de alta densidad, definidas así por Rowley (1997), facilitan la difusión de información desde la alta dirección hacia todos los empleados y esta información transferida puede producir cambios de conducta y nuevo significados. Interesa saber por ello si la red de relaciones de DKV posee esta característica de alta densidad.

Así mismo la influencia de la estructura de la red determina el número y la posición de los empleados en la creación de *sensemaking*, las posiciones centrales en una red son las posiciones de cambio. Es así como se argumenta en esta investigación que la verdadera imbricación de los empleados en el proyecto de la RSE se da únicamente cuando los agentes de cambio, definidos por Rowley (1997) como actores con alta centralidad, lideran el proceso, traducen la información dada por los altos directivos y le dan significado y sentido a la misma para todos los actores involucrados. Como sabemos es el rol de los agentes de cambio ayudar a traducir el concepto general de Responsabilidad social empresarial que es amplio y difuso y convertirlo en un significado particular y único para cada organización. Son los agentes de cambio, aquellos individuos con alta centralidad, los promotores de cambio.

Este es precisamente el campo en el que se cree que se puede hacer una mayor contribución puesto que hasta ahora ningún estudio ha relacionado la estructura de la red social y las posiciones de los diferentes nodos dentro de ella como determinantes de la creación de sentido y *sensemaking* en las organizaciones con respecto a la RSE.

Tal como se comentó en el capítulo anterior el objetivo de esta tesis doctoral es realizar un aporte a la literatura académica vinculando los temas de la Responsabilidad social empresarial, el *sensemaking*, las redes sociales y los agentes de cambio puesto que de momento no existe ninguna investigación que estudie como los agentes de cambio centrales ayudan a comunicar, integrar, dar sentido e imbricar la RSE en la cultura de las organizaciones y su grupos de interés, en específico, sus empleados. Este imbricamiento de la RSE será considerado no sólo a través de

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

la comunicación a través de canales formales, sino por los canales informales de comunicación que surgen como parte de las redes sociales de la organización.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

## **4 CAPÍTULO – MODELO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a Crotty (2003) la metodología es la estrategia, el plan de acción, el proceso o el diseño y el método es la técnica o procedimientos usados para recoger y analizar la información. En el siguiente capítulo se explica cuál es la metodología aplicada en esta investigación así como el método utilizado para recoger y trabajar los datos necesarios para verificar la hipótesis planteada. El capítulo se estructura en los siguientes puntos:

### **4.1 Metodología aplicada y justificación**

### **4.2 Metodología basada en casos de estudio**

### **4.3 Rol de la investigadora**

### **4.4 Resultados esperados**

## **4.1 Metodología aplicada y justificación**

Tal como se comentó en el capítulo anterior el objetivo de esta tesis doctoral es realizar un aporte a la literatura académica vinculando los temas de la Responsabilidad social empresarial, el *sensemaking*, las redes sociales y los agentes de cambio puesto que de momento no existe ninguna investigación que estudie como los agentes de cambio centrales ayudan a comunicar, integrar, dar sentido e imbricar la RSE en la cultura de las organizaciones y su grupos de interés, en específico, sus empleados. Este imbricamiento de la RSE será considerado no sólo a través de la comunicación a través de canales formales, sino por los canales informales de comunicación que surgen como parte de las redes sociales de la organización.

Para lograr el anterior objetivo esta investigación en su proceso de recogida y análisis de datos ha decidido combinar el uso de la metodología mixta, cualitativa y cuantitativa (Eisenhardt, 1989) en un único caso de estudio (Yin, 2003). Por un lado se aplica cuestionario para la construcción de un sociograma que nos permita conocer la red de relaciones en una organización e identificar los

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

nodos centrales identificados por sus compañeros y en segundo lugar se realizan entrevistas para conocer el grado de conocimiento que los empleados tienen del plan de Responsabilidad social de la compañía así como su nivel de participación social y/o medio ambiental.

La metodología cualitativa y la cuantitativa no son incompatibles. Según van Maanen (1979) la diferencia entre ambos enfoques se encuentra en la forma general, el foco y el énfasis de estudio y según Jick (1979) ambas metodologías son complementarias y no rivales. El proceso de combinar varios métodos para estudiar el mismo fenómeno se llama triangulación y a nivel de estudios organizacionales es muy útil pues permite a los investigadores mejorar la precisión de sus juicios al permitir un enfoque más holístico y completo de las unidades o fenómeno en estudio. Así mismo una de las grandes ventajas de la triangulación es que las debilidades de cada método (sea cualitativo o cuantitativo) se ven contrarrestados por la fortaleza del otro método (Jick, 1979). Cuando se combinan ambos tipos de metodologías, cualitativa y cuantitativa, lo que Jick (1979) llama “entre-métodos”, se gana en validez externa.

En este estudio se ha combinado en un solo caso de estudio (Yin, 2003) la aplicación en primer lugar de un cuestionario a una muestra de empleados en el que se les pedía que identificaran aquellos compañeros que, sin importar el nivel jerárquico, eran considerados como social o medio ambientalmente activos y con dotes de liderazgo para promover la Responsabilidad social internamente. Los resultados obtenidos permitieron realizar un sociograma para identificar la estructura de relaciones en la organización seleccionada para el caso de estudio, el Grupo DKV, y para medir la densidad de la red y la centralidad de los agentes de cambio

En segundo lugar a la misma muestra de empleados se les realizó una entrevista de preguntas abiertas que permitió medir el nivel de conocimiento que estos tenían del concepto de Responsabilidad social empresarial utilizado en la organización. Es así como las preguntas de la entrevistas estaban destinadas a medir el grado de conocimiento del programa de Responsabilidad social empresarial y su capacidad de definirlo en sus propias palabras; el grado de conocimiento de los principales programas o proyectos de Responsabilidad social y el grado de participación en las iniciativas o proyectos impulsados por el departamento de RSE.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

#### **4.1.1 Metodología cuantitativa**

Las relaciones informales suelen ser con frecuencia un mejor indicador de como el trabajo es realizado en una organización que las relaciones establecidas por la posición que se ocupa dentro de la estructura formal de una empresa (Cross, Borgatti y Parker, 2002). Es por ello que el análisis de redes sociales puede ser una herramienta útil para evaluar y luego intervenir en una red informal.

De acuerdo a estos autores el visualizar gráficamente el entramado de relaciones de un grupo en particular puede revelar aspectos importantes de cómo funcionan las cosas dentro de ese grupo. Por ejemplo puede permitir identificar las personas altamente centrales dentro de una red así como el impacto desproporcionado que pueden tener sobre el resto de la red en términos de control de la información o toma de decisiones. De la misma manera puede ayudarnos a conocer qué actores son periféricos dentro de la red para ayudarles a integrarse nuevamente. Es precisamente en tiempos de cambio cuando resulta más necesario que las personas estén conectadas para que la información fluya de manera más rápida y es precisamente en estos momentos cuando resulta más oportuno contar con un sociograma del entramado de relaciones.

Es así como uno de los objetivos de esta investigación es aplicar la técnica de análisis de redes sociales para hacer visible el patrón de interacciones (Cross, Borgatti y Parker, 2002) y conocer quiénes son los actores centrales dentro de la empresa estudiada como caso de estudio y quiénes son los que fomentan o dificultan el flujo de la información en torno a la Responsabilidad social de la empresa.

De acuerdo a Cross, Borgatti y Parker (2002) para dar con una determinada red social se debe aplicar una encuesta en la que se pregunta a las personas de la red que caractericen la relación que mantienen con los otros miembros de la misma red. Se debe prestar especial atención a las preguntas que se formulan para que resulten útiles para el tema o temas específicos que se quieren abordar y a la vez teniendo cuidado de que no resulten disruptivas y afecten las relaciones existentes.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

En el caso de esta investigación se realizó un cuestionario en el que se le pedía a los encuestados identificar a aquellos compañeros que considerasen dignos de su confianza, reconocidos por su sensibilidad y activismo social y/o medioambiental.

Se seleccionó para el análisis de los datos obtenidos UCINET 6 para Windows que es un programa informático para el análisis de las redes sociales. Este programa fue desarrollado por Lin Freeman, Martin Everett y Steve Borgatti.

A partir de la construcción del sociograma y haciendo uso de la metodología de análisis de las redes sociales se estudiaron dos medidas: la densidad y la centralidad (Rowley, 1997). Como se ya comentó la revisión de la literatura.

#### **La Densidad:**

- La densidad mide el número relativo de vínculos en la red que relaciona a los actores unos con otros. La densidad se obtiene dividiendo el número real de vínculos por el número total de posibles vínculos en toda la red.
- El valor de la densidad de la red se expresa en porcentaje y será alto o bajo en función si la conectividad entre los nodos es alta o baja.

#### **La Centralidad:**

- La centralidad es el número de vínculos o el número de actores a los que un actor particular se encuentra directamente conectado en la red.
- La centralidad puede ser de tres tipos: grado, proximidad o intermediación.
- En el caso de esta investigación se optó por la medida de proximidad para identificar los *change agents*, o agentes de cambio, que son aquellos actores que tienen facilidad para acceder de forma fácil a todos los nodos o una fracción de los miembros de la red.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- La intermediación en la centralidad, considera la posición de un nodo en relación a la información que fluye a través de la red y mide la capacidad del mismo para controlar este flujo de información. Esta medida se obtiene dividiendo el número de caminos posibles entre el número de veces que el encuestado estaba en un camino trazado entre dos personas.

De esta manera se obtuvo la estructura de la red y se hizo posible medir su densidad y por el otro lado fue posible identificar dentro de la red de interrelaciones aquellos actores centrales para la difusión de la Responsabilidad social empresarial dentro de la organización estudiada.

#### **4.1.2 Metodología cualitativa**

Los métodos cualitativos son un paraguas que cubre una serie de técnicas interpretativas que intentan describir, descodificar, traducir y llegar a un acuerdo sobre el significado, no la frecuencia, de ciertos fenómenos que ocurren en el mundo social. El mundo de lo cualitativo está relacionado con los símbolos lingüísticos y, de este modo, tratar de reducir la distancia entre indicado e indicador, entre teoría y datos, entre el contexto y la acción (Van Maanen, 1979).

Cuando hablamos de metodología cualitativa nos referimos al proceso no matemático de interpretación de datos sin tratar con el objetivo de descubrir conceptos y relaciones entre los mismos para luego organizarlos en un esquema de explicación teórico (Strauss y Corbin, 1998). Según Stern (1980) los métodos cualitativos pueden ser usados, entre otras cosas, para explorar áreas de conocimiento sobre las que poco se sabe. De la misma manera también se consideran apropiados cuando la investigación empírica se encuentra en su etapa inicial, como es el caso del objeto de este estudio, y cuando el fenómeno en cuestión es de percepción y de naturaleza compleja (Strauss y Corbin, 1994). Es por ello que la metodología seleccionada que determina los procesos específicos del trabajo de campo de esta investigación es de tipo cualitativa debido al objetivo exploratorio de la investigación en el que no existe una teoría previa que relacione la creación de sentido en torno a la Responsabilidad social empresarial con la presencia de agentes de cambio promotores precisamente de la RSE en las redes informales de la organización.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Dado entonces el carácter exploratorio del presente estudio la investigadora se ha decantado por el análisis de contenido cualitativo como método útil para conocer la manera en que los empleados entrevistados entienden, definen y actúan la responsabilidad social empresarial de su organización. De acuerdo a Krippendorff (1980) en las entrevistas abiertas a los participantes se les permite hablar libremente en sus propios términos. Es así como para poder explorar las definiciones que están manifiestas en estas conversaciones los investigadores deben aplicar la técnica de análisis de contenido en las transcripciones de dichas conversaciones. Es por ello que se seleccionó este método para el análisis de la información pues permitía dar con las definiciones de Responsabilidad empresarial de cada uno de los entrevistados.

El análisis de contenido se originó en el campo de la comunicación y la lingüística (Cho y Lee, 2014) y como en otros enfoques cualitativos la información para desarrollar este tipo de teoría puede provenir de diferentes fuentes tales como entrevistas y observaciones así como documentos, videos, prensa, libros, cartas o cualquier otro elemento que pueda arrojar luces sobre el tema estudiado. En el caso de esta investigación se ha utilizado una entrevista en el que se preguntaban una serie de preguntas abiertas.

En cuanto al método del análisis de contenido no existe una única definición. Patton (2002) lo define como un método de investigación de análisis de textos. Bererlson (1971) como una técnica para estudiar y analizar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativa. Para Moretti et al. (2011) el análisis de contenido es un método utilizado para clasificar materiales escritos u orales en categorías de significado similar. De acuerdo a Cho y Lee (2014) el análisis de contenido es un proceso de análisis y codificación de datos que se centran en extraer categorías de la información. Por último para Krippendorff (1980) es una técnica de investigación para hacer inferencias replicables y válidas de los textos a partir del contexto en el que son utilizados.

Para Krippendorff (1980) el análisis de contenido requiere que el material o textos analizados estén vinculados a un contexto que de sentido a estos y que permita al analista responder a su pregunta de investigación. Para este autor sin el contexto adecuado un documento tiene muy poco significado por sí mismo pues no es posible relacionarlo con ninguna realidad que le dé sentido. Es a través del proceso de codificación y análisis que es posible realizar las inferencias entre el texto y su contexto. Es así como en esta investigación los resultados obtenidos en las

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

entrevistas son relacionados con la red social de empleados para comprobar si existe relación entre aquellos empleados con un alto conocimiento y comprensión y un alto nivel de activismo y aquellos empleados identificados por sus compañeros como altamente sensibles a los temas sociales y medio ambientales y altamente implicados.

En cuanto al análisis de contenido cualitativo, que es el tipo de análisis usado en este estudio, surgió como reacción al análisis de contenido cuantitativo (Cho y Lee, 2014). Esta técnica de análisis de datos es definida por Schreier (2012) como un método de descripción sistemática del significado de material de naturaleza cualitativa. Argumenta así mismo que este método es apropiado para aquellos textos que requieren algún grado de interpretación. Hsieh y Shanno (2005) a su vez lo definen como un método de investigación para la interpretación subjetiva del contenido de textos a través del proceso de clasificación sistemática de codificación e identificación de temas y patrones.

El procedimiento de análisis de contenido cualitativo puede ser de dos tipos, de acuerdo a Mayring (2000), en función del enfoque del investigador:

a) Análisis de contenido con desarrollo inductivo de categorías

b) Análisis de contenido con desarrollo deductivo de categorías

La diferencia principal entre ambos tipos de enfoques se centra en cómo los códigos iniciales o categorías son desarrollados (Cho y Lee, 2014).

Para efectos de esta investigación se decidió para el análisis de la información obtenida en las entrevistas aplicar la primera opción, es decir, un análisis de contenido de tipo cualitativo con desarrollo inductivo de categorías en el que las categorías no provienen de la teoría, si no del análisis de los datos.

Este tipo de enfoque es apropiado cuando el conocimiento de un fenómeno que estamos investigando es limitado o fragmentado (Elo y Kyngäs, 2008) como el caso de este estudio. En el

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

enfoque inductivo los códigos y categorías son directamente obtenidos de los datos (Cho y Lee, 2014).

Sin embargo, llegados a este punto es necesario aclarar que la autora realizó un análisis del estado del arte por un lado de las principales investigaciones científicas en torno a la teoría del *sensemaking* aplicada a la responsabilidad social empresarial y por otro de los estudios que aplicaban el análisis de redes sociales a la RSE. A partir de esta lectura fue posible establecer una hipótesis que vinculaba ambos campos de conocimiento. En este sentido esta investigación es deductiva, pues partiendo de una pregunta de investigación intenta dar respuesta a una hipótesis planteada de antemano. El análisis de contenido nos ofrece adicionalmente la medición de la frecuencia de aparición de las mismas. Sin embargo, también posee un carácter inductivo pues está explorando posibles relaciones entre ambos grupos de teorías que no han sido abordados hasta el momento.

Es así como se usa una combinación de ambos métodos puesto que no existe una teoría que aborde los temas tratados en esta investigación, por lo que es una investigación exploratoria. Sin embargo, tiene la particularidad que si bien no existe una teoría previa que aborde si existen teorías por separados. Esto ha permitido, a partir de la revisión de ambos corpus teóricos, definir una pregunta de investigación y una hipótesis que permita vincular ambas teorías en el esfuerzo de abrir un nuevo camino.

Es por ello que si bien el proceso de construcción de categorías es inductivo puesto que las mismas son generadas a partir del análisis y la codificación del material antes de comenzar el análisis de los textos ya existía una hipótesis que validar (Bernard, 2000). Por esta razón para efectos de esta investigación se combina el método de análisis cualitativo inductivo y el deductivo.

### **Pasos del análisis de contenido cualitativo**

Diferentes autores tienen distintas maneras de describir los pasos a seguir para la realización del análisis de contenido, sin embargo, en todos los casos se ha de escoger una unidad de análisis, se han de codificar los textos o dicho de otro modo, colocar etiquetas conceptuales, se ha de

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

elaborar categorías a partir del proceso de codificación y por último se debe buscar la relación entre las categorías identificadas o bien, en algunos casos, medir la frecuencia de aparición de las mismas.

Los pasos del análisis de contenido cualitativo, de acuerdo a Cho y Lee (2014), incluye los siguientes: **seleccionar la unidad de análisis, creación de categorías y el establecimiento de temas.**

En la **selección de la unidad de análisis** los investigadores han de decidir qué parte de la información será analizada en función de la pregunta de investigación.

**Las categorías** por su parte son ítems con significado similar y connotaciones (Weber, 1990). Es importante que cada categoría sea única y que la información que está en una no esté en otra. Es por ello que las categorías deben ser mutuamente exclusivas y excluyentes (Crowley y Delfico, 1996).

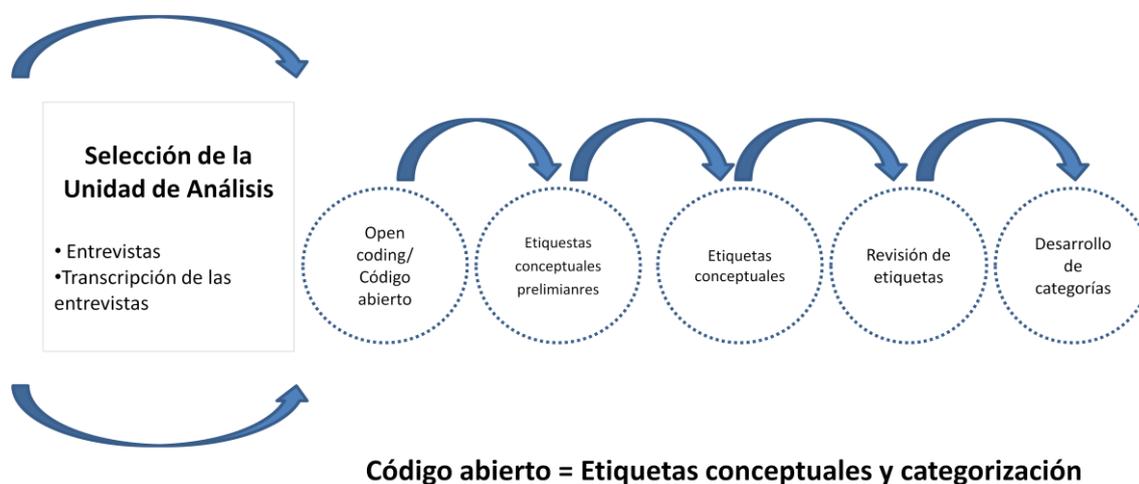
**El establecimiento de temas** es la identificación del significado subyacente de manera latente en el texto (Graneheim y Lundman, 2004) y que relaciona a todas las categorías entre ellas.

Por su lado Krippendorff (1980) establece como pasos del análisis de contenido los siguientes: **seleccionar el texto a analizar; *Unitizing* o identificación de la unidad a analizar dentro del texto; construcción de un libro de códigos y proceder a codificar el texto.** Una de las razones por las que según Krippendorff (2008) se ha de codificar es porque el análisis de contenido necesita transformar textos sin editar en unidades analizables.

A partir de las recomendaciones de estos autores se definió un proceso propio de análisis de contenido cualitativo de la siguiente manera:

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Figura nº 2. Procedimiento utilizado en el análisis de contenido de enfoque inductivo



#### **Selección de la Unidad de análisis:**

Se define qué parte de la información obtenida de las respuestas de la entrevistas será sometida a análisis. En el caso de esta investigación, dada que las respuestas son cortas se analizará todo el texto de las mismas.

#### **Open coding o codificación abierta:**

De acuerdo a Corbin y Strauss (1990) la codificación es el proceso de colocar etiquetas conceptuales y de categorizar el texto en estudio. También es descrito como la categorización de segmentos de información con un nombre corto que simultáneamente resumen y explica cada uno de estos segmentos (Charmaz, 2006). De acuerdo a Miles y Huberman (1994) la codificación en sí ya es análisis y según Cho y Lee (2014) a través de la codificación el investigador captura la esencia del significado de la información.

En el análisis de contenido se utiliza la codificación abierta u *open coding*, que también se utiliza en la *Grounded Theory* o Teoría Fundamentada (Corbin y Stauss, 1990), y es el proceso interpretativo mediante el cual los datos son descompuesto y analizados. En este proceso

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

analítico los eventos, acciones o interacciones son comparados con otros para buscar sus diferencias y similitudes a la vez que se les otorgan etiquetas conceptuales. De esta manera los eventos, acciones e interacciones pueden ser agrupados en categorías y subcategorías que pueden a su vez descomponerse en dimensiones y propiedades específicas.

La codificación es así el proceso en el que se le coloca etiquetas conceptuales al texto para poder organizarlo según las similitudes que compartan. Toda la información seleccionada debe ser revisada de manera que reciba una etiqueta. La agrupación de etiquetas conceptuales similares da pie a la creación de categorías. El proceso de elaboración de las etiquetas es progresivo y se hace en varias etapas haciendo varias lecturas del material hasta que toda la información haya sido codificada.

#### **Desarrollo de categorías:**

Cuando se realizan las transcripciones literales o verbatim de las entrevistas la lectura se realiza línea por línea para identificar posibles temas que se plantean. A medida que surgen las categorías de análisis todos los datos o ejemplos vinculados a esta categoría deben juntarse. El proceso de identificación de categorías y conceptos usados directamente por los entrevistados se llama "codificación in vivo" o en inglés "in vivo coding" (Strauss and Corbin 1990). Los conceptos con el mismo fenómeno pueden ser agrupados en una categoría (Corbin y Strauss, 1990). Es posible reducir el texto a categorías de una palabra, grupo de palabras o frases

Es así como a las respuestas obtenidas de las entrevistas se les aplicó la técnica de análisis de contenido para identificar los conceptos que usaban los empleados para definir la Responsabilidad social de su empresa. Se crearon por ello categorías conceptuales propias de la RSE de la organización y cada categoría implica una manera diferente de entender la Responsabilidad social empresarial. Se busca identificar las categorías para ver quiénes dentro de la red de empleados están más cerca de la definición de RSE que da la empresa y por tanto quiénes tienen un nivel más alto de conocimiento y comprensión del concepto.

Una vez identificados los conceptos y construidas las categorías se pasa a medir la frecuencia de aparición de los mismos y se operacionalizan para ayudar a verificar o desmentir la hipótesis de

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

investigación lo cual son pasos que pertenecen al método de análisis de contenido. Para efectos de esta investigación nos interesa conocer el número y porcentaje de empleados que están más o menos alineados con la definición de responsabilidad empresarial manejada en la organización estudiada.

En resumen, para efectos de esta investigación nos hemos quedado en la etapa de análisis que nos permitía deconstruir las respuestas de las entrevistas e identificar conceptos y categorías que surgían de dichas respuestas de las entrevistas y evaluar su cercanía o lejanía con la definición oficial de la compañía y la frecuencia de las mismas y no realizar una validación estadística de la hipótesis de investigación.

## **4.2 Metodología basada en casos de estudio**

Para dar respuesta a las preguntas de investigación y comprobar la hipótesis planteada en esta investigación se ha tomado como referente la metodología de caso de estudio descrito por (Yin, 2009). De acuerdo a este autor el caso de estudio es una estrategia de investigación que se centra en entender las dinámicas presentes dentro de un único escenario (Yin, 1981, 1984). Yin plantea que esta metodología permite a los investigadores obtener una visión holística y significativa de los eventos de la vida real como el comportamiento de un pequeño grupo, los procesos organizativos de gestión y el proceso de cambio. De la misma manera propone una estructuración de las fases, de los procesos de diseño, de la captación de datos, así como del análisis y la elaboración de resultados con los procedimientos detallados para cada fase.

La metodología de casos de estudio es considerada la más apropiada para esta investigación puesto que la misma se plantea preguntas de investigación que buscan responder el “¿Cómo? Y ¿por qué?” y a la vez se basa en hechos contemporáneos no históricos.

Siendo así la presente investigación encaja de manera adecuada con los prerequisites marcados por Yin (2009) puesto que se busca conocer cómo es la estructura de la red que permite el flujo de información referente a la Responsabilidad social empresarial dentro de una organización y a la vez explica por qué algunos empleados son capaces de actuar como agentes de cambios

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

permitiendo que esta información sea compartida, comprendida y asimilada por el resto de empleados.

De acuerdo a Eisenhardt (1989) los casos de estudio pueden obtener datos de fuentes tanto cuantitativa como cualitativa o de ambos y precisamente la combinación de métodos puede permitir a la investigación ganar en sinergia. Así mismo esta metodología puede utilizarse para cumplir varios objetivos: proveer descripción de un fenómeno, testar teoría o bien generar teoría. De acuerdo a Yin (2009) la metodología de casos de estudios se puede plantear con un solo caso o como multi-caso y en diferentes niveles de análisis. Si bien en la segunda categoría se cuenta con más información para la elaboración de teorías (Eisenhardt, 1989) se ha seleccionado un único caso de estudio por la facilidad que posee la investigadora en acceder a fuentes directas de información y para poder trabajar los conceptos y posibles categorías que puedan emerger con un mayor nivel de profundidad. Aun así en las recomendaciones finales se sugiere ampliar el estudio a más organizaciones para continuar trabajando la aportación que el estudio del *sensemaking* y la teoría de redes pueden hacer a la literatura académica de la Responsabilidad social empresarial.

### **4.3 Rol de la investigadora**

La investigadora ha gozado de la ventaja de ser parte del equipo de Responsabilidad empresarial del Grupo DKV. En específico es técnica especialista con siete años de antigüedad como empleada y dos como becaria del programa doctoral. Esto le ha ofrecido una posición privilegiada para la observación y análisis y además le ha permitido las siguientes ventajas:

- 1) Acceso a la documentación completa producida por la empresa para comunicar por vías formales a sus empleados la política y acciones de Responsabilidad social empresarial a sus empleados.
- 2) Conocer a fondo la política de Responsabilidad empresarial de la empresa así como las diferentes acciones puestas en marcha dentro de este marco.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- 3) Contar con el apoyo de la dirección de la dirección de Comunicación y Responsabilidad Empresarial para realizar esta investigación y con el de la Dirección de Recursos Humanos para entrevistar a los empleados y realizarles el cuestionario que permitió la construcción de la red.

En cuanto a desventajas cabe destacar que el estar vinculada a la organización y en específico a la Responsabilidad empresarial de la misma aparece como actor clave en la red de relaciones vinculas a la Responsabilidad social dentro de la empresa y a ser identificada como agente de cambio. Sin embargo, para no generar sesgo la investigación ha combinado el uso de métodos de estudios cualitativos y cuantitativos.

#### **4.4 Resultados esperados**

A partir de la aplicación de la metodología de análisis de contenido a las respuestas de las entrevistas se espera poder identificar los principales conceptos que los empleados de la organización utilizan para describir la responsabilidad social de la empresa y de esa manera saber qué tan cerca o lejos están del concepto oficial del Grupo DKV.

Sin embargo, es a través del cuestionario que podremos conocer la estructura de la red de relaciones que facilita que esta información sea transmitida a dicha red de empleados. Es decir, podremos conocer si la densidad de la red permite la difusión de dichos contenidos y a su vez la creación de *sensemaking* en torno a ellos.

Por otro lado el estudio de la estructura de la red de relaciones también permitirá identificar los agentes de cambios, es decir, los empleados centrales a la red que facilitan el intercambio entre el resto de la organización con el fin de compartir experiencias y, por tanto, crear significado.

Siguiendo las indicaciones de Einsenhardt (1989) se intentará hacer un aporte a la literatura académica a partir de un solo caso de estudio combinando la aplicación de métodos cuantitativos: elaboración de una red, la medición de su densidad y la identificación de empleados centrales capaces de transmitir información sobre la RSE de la compañía a sus compañeros por vías

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

informales; y cualitativos de recolección y análisis de datos de manera de trabajar en profundidad el conocimiento que los empleados tienen de la RSE de su empresa y su nivel de participación. A partir de ambos métodos se intentará relacionar los cuerpos teóricos del *sensemaking* y las redes sociales con vistas a hacer un aporte en un campo del conocimiento que aun no ha sido vinculado.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

## **5 CAPÍTULO – RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

En el siguiente capítulo se expone la aplicación del método de recolección de datos utilizados en la presente investigación así como el análisis de resultados realizados a partir de los mismos. Los puntos incluidos en este apartado son los siguientes:

### **5.1 Marco conceptual**

### **5.2 Pregunta e hipótesis de la investigación**

### **5.3 Operacionalización de la hipótesis**

### **5.4 Marco de la investigación: El Grupo DKV**

### **5.5 Recogida de datos y muestra**

### **5.6 Metodología cuantitativa. Elaboración del sociograma y análisis de red**

### **5.7 Metodología cualitativa: Análisis de contenido**

### **5.8 Comprobación de la hipótesis**

### **5.9 Análisis de resultados**

### **5.1 Marco conceptual**

La revisión de la literatura académica arrojó como resultado que hasta este momento no hay registro de investigaciones que hayan relacionado la estructura de la red de relaciones de una organización y las posiciones de los nodos centrales dentro de ella como determinantes de la creación de sentido en torno a la Responsabilidad social empresarial.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Es por ello que el aporte que desea realizar esta investigación y su objetivo principal es vincular los temas mencionados que hasta ahora no habían sido trabajados de manera conjunta y estudiar cómo los actores centrales son aquellos que ayudan a comunicar, integrar, crear sentido e imbricar la Responsabilidad social empresarial en la cultura de una determinada organización y en sus empleados.

Si uno de los objetivos de esta investigación es identificar aquellos empleados que actúan como agentes de cambios en la promoción y creación de sentido de la Responsabilidad social dentro de la empresa en este capítulo se aplican los instrumentos necesarios para identificar dichos actores dentro de la red de relaciones, conocer su grado de alineación con la política de responsabilidad empresarial del Grupo DKV y su nivel de participación social y/o medio ambiental.

Con miras a cumplir este objetivo se ha realizado una investigación con un solo caso de estudio (Yin, 2003) que combina una metodología cuantitativa a partir del análisis de redes sociales y una metodología cualitativa a partir del método de análisis de contenido de las respuestas obtenidas en una entrevista de preguntas abiertas.

Es así como en primer lugar se realiza un cuestionario que permite la construcción de un sociograma a partir del cual identificar los actores centrales dentro de la red de relaciones de la organización en torno a sus capacidades como promotores de la Responsabilidad social dentro de su empresa. Siguiendo a Rowley (1997) se destacan dos medidas útiles para entender la estructura de la red y para identificar dichos actores: la densidad y la centralidad.

En segundo lugar se realiza una entrevista de preguntas abiertas en la que se mide en una muestra de empleados por un lado su nivel de comprensión de la política y proyectos de la Responsabilidad social de su organización y por otro su nivel de participación social y/o medio ambiental. Para conocer el nivel de alineación con el enfoque oficial de la empresa se aplicó el método de análisis de contenido.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

## 5.2 Pregunta e hipótesis de la investigación

A partir de la revisión de la literatura académica expuesta en el capítulo segundo se plantea una pregunta de investigación principal y una subpregunta a las que se quiere dar respuesta a lo largo de las siguientes páginas:

**Pregunta principal de investigación:**

***¿Los empleados con mayor centralidad dentro de la red de relaciones son también los empleados con un nivel prominente de sensemaking (un nivel alto de comprensión de la RSE de su organización y de participación social y/o medio ambiental)?***

A través de esta investigación se desea determinar cuáles han de ser las condiciones que debe presentar una red social de relaciones en una organización para que los miembros de la misma entiendan, comuniquen, integren y creen sentido en torno a su Responsabilidad social empresarial.

**Sub-pregunta de investigación:**

***¿Cuáles son las condiciones de la estructura de la red en el proceso de sensemaking de la Responsabilidad social empresarial?***

Tal como se explicó en la revisión de la literatura sobre *sensemaking* el proceso de creación de sentido y de significado es un proceso continuo que se da a través de la interacción con otros y a través de la narrativa. Esto quiere decir que para dar sentido a su entorno es necesario interactuar con el medio externo puesto que el *sensemaking* no es sólo una actividad cognitiva

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

sino que es esencialmente una actividad social que implica que otras personas participen e interactúen. Es por ello que Weick (1995) dice que los directivos obtienen las claves que necesitan para comprender su entorno a través de conversaciones con sus contactos tales como colegas internos u otros actores.

Cuando Weick (1995) habla de narrativa se refiere a la importancia del lenguaje dentro del proceso de creación de sentido y significado. De acuerdo a este autor el sentido es generado por las palabras y cuando se dice que los significados se materializan quiere decir que la construcción de sentido es sobre todo una cuestión de lenguaje, habla y comunicación (Weick y Obstfeld, 2001).

De acuerdo entonces a la perspectiva del *sensemaking* la creación de sentido es una construcción dinámica, interactiva y retrospectiva del significado de las acciones pasadas así como de situaciones en evolución (Weick 1995). Es así entonces como en la construcción de sentido narrativa y acción van de la mano. El *sensemaking* necesita del lenguaje, es decir del proceso cognitivo a través del cual las personas comprenden y son capaces de explicarse los cambios que están sucediendo en su entorno y necesita también de la interacción y de las conversaciones que se dan entre los diferentes miembros de la organización para entender colectivamente dichos cambios y cómo lo aplican a su propia realidad a través de la acción.

Para identificar los actores capaces de transmitir información de manera eficiente dentro de la red usamos la medida de centralidad. Mientras que la densidad es una característica de la red en su conjunto, la "centralidad" se refiere a la posición que un actor determinado ocupa en la red en relación al resto (Rowley, 1997). Gracias a esta medida se es capaz de conocer cuáles son los nodos que bien favorecen o dificultan el paso de información sobre la responsabilidad social al resto de la organización.

De acuerdo a Rowley (1997) existen tres tipos diferentes de centralidad:

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

El **a) grado de centralidad**<sup>41</sup> que puede ser definida como el **número de vínculos que una persona tiene con otros actores en la red**. Los nodos "bien conectados" en términos de tener muchos lazos tendrán acceso a muchas fuentes alternativas de información, recursos, etc. (Rowley, 1997).

La **b) proximidad en la centralidad**<sup>42</sup> que define **la capacidad de un actor para acceder de forma independiente a todos los miembros de la red** (Freeman, 1979). Los nodos más centrales tienen la distancia global más corta a todos los demás actores. La proximidad mide el acceso independiente de un actor a diferentes puntos de la red. Cuando un actor está "cerca" de todos los demás, él o ella puede difundir información rápidamente a través de la red. Actores con proximidad central son los que tienen la facilidad para acceder de forma fácil a todos los miembros o una fracción de los miembros de la red son también los llamados agentes de cambio.

La **c) intermediación en la centralidad**<sup>43</sup> **considera la posición de un nodo en relación a la información que fluye a través de la red y mide la capacidad del mismo para controlar este flujo de información.**

La proximidad central indica el grado de independencia de un actor, esto es la capacidad de acceder a otros nodos a través del menor número de intermediarios. **La centralidad de intermediación capta la capacidad de un actor para controlar a los demás. Los actores con alta centralidad de intermediación son los "brokers" o "gatekeepers" en el sentido de que facilitan o impiden los intercambios entre los actores menos centrales** (Scott, 1991).

Cada medida de la centralidad intenta identificar a los actores que ocupan posiciones importantes o prominentes desde la que pueden ejercer influencia sobre otros actores (Freeman, 1997) o transmitir información que puede crear significado. Para efectos de esta investigación calcularemos las tres medidas de centralidad pues cada una aportará información útil para identificar a los actores más prominentes o conectados dentro de la red, aquellos con menor distancia para transmitir información y aquellos capaces de difundir o restringir el paso de la información.

---

<sup>41</sup> *Degree centrality* (Rowley, 1997)

<sup>42</sup> *Closeness centrality* (Rowley, 1997)

<sup>43</sup> *Betweenness centrality* (Rowley, 1997)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Todo el trabajo de análisis de redes y la identificación de las medidas de densidad y centralidad ha sido trabajado con el programa de software *Ucinet* luego que se le aplicase a una muestra de empleados de la compañía un cuestionario en el que debían identificar al menos 5 compañeros en los que confiarían si quisiesen desarrollar un proyecto social o medio ambiental en la empresa puesto que los consideran personas proactivas capaces de escuchar y apoyar proyectos de este tipo.

Por otro lado, para conocer en qué medida los empleados creaban sentido en torno a la responsabilidad social de su empresa y siguiendo a Weick (1995) se realizaron entrevistas a los empleados en las que se les pidió en primer lugar que definiesen el concepto de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía para así medir el nivel de comprensión que tienen del mismo y la capacidad que tienen de explicarlo en sus propias palabras y en segundo lugar se les preguntó por su nivel de implicación y activismo social y/o medio ambiental para conocer la facilidad que tienen o no de llevar este conocimiento a la práctica mediante proyectos concretos. Al medir ambos: comprensión y acción, se engloba toda la totalidad de la idea de *sensemaking* de acuerdo a Weick (1995).

Una vez medido el nivel de *sensemaking* de cada empleado de la organización éste se contrasta con la red obtenida con miras a comprobar si aquellos individuos con un nivel de centralidad más alto y por ende con mayor capacidad para transmitir información dentro de la red coinciden con aquellos que han sido identificados con un nivel prominente de *sensemaking*. **Es decir, los empleados con mayor centralidad en la red son además los que poseen un nivel más alto de creación de sentido a través del lenguaje y son a su vez los más implicados y participativos en actividades sociales y medio ambientales.**

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

El anterior planteamiento nos lleva a la hipótesis de esta investigación:

**Hipótesis de la investigación:**

*Los empleados identificados como agentes de cambio dentro de la red por su posición central en la misma (proximidad central dentro de la red de relaciones) también poseen un nivel prominente de sensemaking (nivel destacado de conocimiento de la RSE de su organización y de participación social y/o medio ambiental) dentro de la organización estudiada.*

### 5.3 Operacionalización de la hipótesis

Para poder comprobar si la hipótesis es verdadera o falsa es necesario descomponerla en las diferentes variables que la componen.

**1) Centralidad:**

Como se comentó anteriormente Rowley (1997) distingue tres tipos diferentes de centralidad: **a) grado de centralidad<sup>44</sup>, b) proximidad en la centralidad<sup>45</sup> e c) intermediación en la centralidad<sup>46</sup>.**

El grado de centralidad tiene que ver con el número de vínculos que un actor tiene con el resto de nodos de la red; la proximidad central indica el grado de independencia de un actor (la capacidad de acceder a otros nodos a través del menor número de intermediarios) y la centralidad de intermediación capta la capacidad de un actor para controlar a los demás actores de la red. Los actores con alta centralidad de intermediación son los “brokers” o “gatekeepers” puesto que facilitan o impiden los intercambios de información entre los actores menos centrales (Scott,

---

<sup>44</sup> Degree centrality (Rowley, 1997)

<sup>45</sup> Closeness centrality (Rowley, 1997)

<sup>46</sup> Betweenness centrality (Rowley, 1997)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

1991). La medida de la centralidad nos da la posición de los actores dentro del sociograma. Los nodos con mayor centralidad serán los agentes de cambio (Rowley, 1997).

Como ya se comentó si bien todas las medidas de centralidad aportan información crucial sobre la posición de los nodos dentro de la red para comprobar la hipótesis se utiliza la medida **proximidad de la centralidad**.

### **Variable 1: Proximidad de la centralidad**

La pregunta del cuestionario (Anexo 1) que se formuló a los encuestados para que identificasen a aquellos compañeros que podrían ser agentes de cambio y por tanto medir la proximidad de la centralidad fue la siguiente:

***¿Si quisieras desarrollar una iniciativa de Responsabilidad social en la compañía con quién o quiénes de tus compañeros o superiores lo comentarías?***

***Nombra al menos 5 personas con nombre y apellidos que consideras que te escucharían, entenderían y apoyarían mediante la acción.***

En función de los resultados cada nodo tendrá dentro de la red un valor de proximidad de la centralidad. Para efectos de esta investigación interesan los actores con un nivel de proximidad alto y es el programa de UCINET quien nos ofrece esos valores.

## **2) Sensemaking**

Tal como se comentó anteriormente el concepto de *sensemaking* está formado por dos ideas (Weick, 1995): en primer lugar la **comprensión y la capacidad de explicar un fenómeno con las propias palabras** y en segundo lugar la **aplicación práctica a través de acciones**. Es así como la variable nivel de *sensemaking* se divide en dos subvariables: a) nivel de comprensión y b) nivel de participación.

### **Variable 2: Nivel de conocimiento de la Responsabilidad social de la compañía**

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

**a) Nivel de comprensión**

<b>Subvariable 2.1: Nivel de comprensión de la Responsabilidad social de la compañía</b>
--

Para medir el nivel de comprensión de la Responsabilidad social de la compañía de los empleados se formularon las siguientes preguntas en la entrevista de preguntas abiertas:

- 1. *¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?***
- 2. *Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?***
- 3. *¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?***

En función del análisis de contenido realizado a las respuestas del cuestionario se podrá medir el nivel de comprensión de la responsabilidad social de cada de uno de los encuestados. Este valor puede ser nulo, bajo, medio o alto. Por tanto:

- 1. Nivel nulo de conocimiento:** No se ha mencionado ninguno de los elementos de la definición de RSE de DKV. Puede no mencionarse ningún proyecto o mencionar solo uno pero si se nombra dos o más pasa al siguiente nivel.
- 2. Nivel bajo de conocimiento:** Se ha mencionado un elemento de la definición. Puede no mencionarse ningún proyecto o mencionar solo uno pero si se nombra dos o más pasa al siguiente nivel.
- 3. Nivel medio de conocimiento:** Se ha mencionado dos elementos que componen la definición. Puede no mencionarse ningún proyecto o mencionar solo uno pero si se nombra dos o más pasa al siguiente nivel.
- 4. Nivel alto de conocimiento:** Se han mencionado los tres elementos que componen la definición. No habrá cambios de nivel independientemente del número de proyectos nombrados.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Es así como puede haber 4 niveles de diferente conocimiento de la Responsabilidad social de la compañía: nulo, bajo, medio y alto.

### **b) Participación social y/o medio ambiental**

La segunda subvariable que se mide es nivel de participación en actividades sociales y/o medio ambientales de la empresa. Por tanto:

#### **Subvariable 2.2: Nivel de participación social y/o medio ambiental**

Para medir el nivel de participación social y/o medio ambiental de los empleados se formularon las siguientes preguntas en la entrevista de preguntas abiertas:

- 1. ¿Has propuesto alguna iniciativa de Responsabilidad Empresarial en la compañía?**
- 2. Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál.**

Puesto que la preguntas es si o no la respuesta ha de ser nominal, se puede haber participado o no. Sin embargo, para que pueda existir una gradación y saber si el grado de participación ha sido mayor o menor una opción es contar el número de proyectos propuestos y/o el números de acciones en las que se ha participado pues se parte de la base que a mayor número de proyectos presentados o mayor actividad mayor interés en participar. Es así como la propuesta de operacionalización de la subvariable es la siguiente:

- 1) No participación en la RSE de la compañía:** Cuando no presenta ningún proyecto ni participa en ninguna acción
- 2) Nivel bajo de participación:** Cuando propone un proyecto y/o participa en alguna acción
- 3) Nivel medio de participación:** Cuando propone y/o participa en dos proyecto de RSE
- 4) Nivel alto de participación:** Cuando propone y/o participa en tres o más proyectos de RSE.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Es así como puede haber 4 niveles de activismo social y/o medioambiental: nulo, bajo, medio o alto.

### **Validación de la hipótesis:**

Para poder dar por cierta la hipótesis planteada sería necesario entonces que se dieran las siguientes condiciones:

**Que aquellos nodos identificados en la red como agentes de cambio por su posición de proximidad central dentro de la red coincidan en un porcentaje igual o mayor al 75% con aquellos individuos con un nivel prominente de *sensemaking* (conocimiento y participación).**

## **5.4 Marco de la investigación: El Grupo DKV**

### **Antecedentes**

La empresa seleccionada como único caso de estudio (Yin, 2003) es el **Grupo DKV**. Dicha empresa forma parte de **Múnich Health**, la división de compañías especializadas en salud de **Múnich Re AG**, líder mundial en reaseguros. En España, el Grupo DKV comercializa seguros directos en los ramos de Salud, Decesos, Hogar, Renta, Accidentes y Vida e integra las marcas DKV Seguros, centrada en seguros de Salud, Accidentes y Renta; Unión Médica La Fuencisla, cuyo negocio se basa en los seguros médicos; y ERGO Generales, que integra los seguros de Vida, Hogar y Decesos. Además, gestiona la asistencia sanitaria pública de la comarca de la Marina Alta, en la Comunidad Valenciana, a través de la empresa Marina Salud, participada en un 65% por DKV. Pertenece también al Grupo DKV la Fundación DKV Integralia, cuya misión es la inserción de personas con discapacidad.

El Grupo tiene presencia en todo el territorio español a través de una amplia red de oficinas y servicios con casi 25 mil profesionales sanitarios y 237 centros hospitalarios dando servicio a más de 1,6 millones de clientes. Trabajan en la empresa 756 empleados (2000 empleados sumando

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

todo el grupo) y la sede central de la misma se encuentra en la ciudad de Zaragoza, provincia de Aragón.

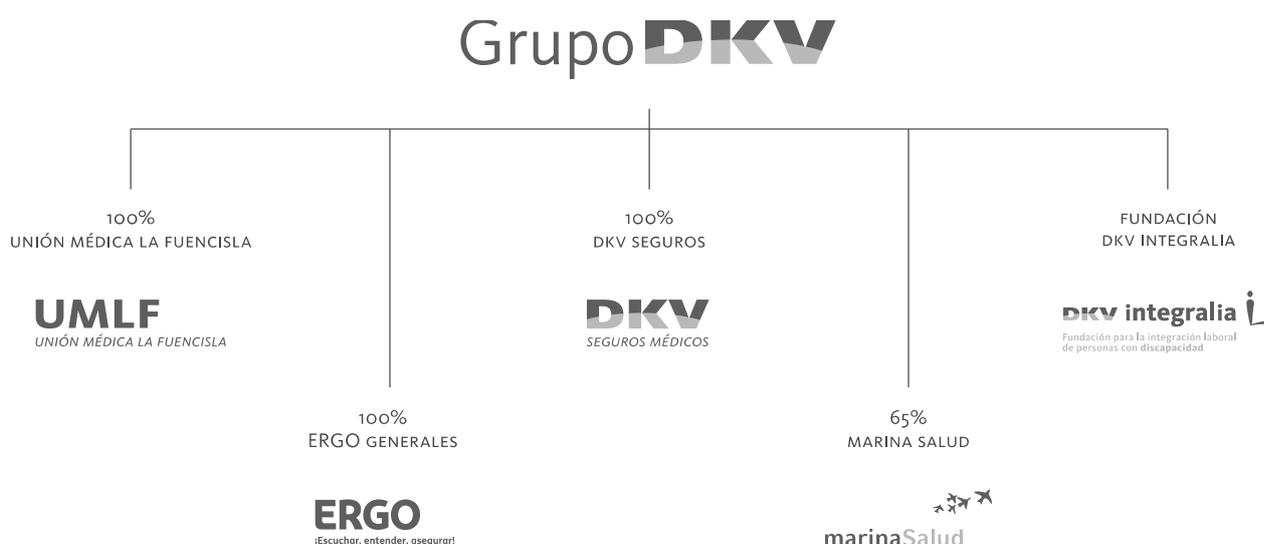


Figura nº 3: Composición del Grupo DKV<sup>47</sup>

## Munich Re

**Munich Re** es una de las primeras reaseguradoras del mundo y el segundo grupo asegurador de Alemania. La empresa que posee un modelo integrado de seguros y reaseguros inició su estrategia de salud internacional en 2006. En 2009 agrupó sus compañías especialistas en salud fuera de Alemania en una organización independiente bajo la nueva marca de **Munich Health**. En este tercer ámbito de negocio, la salud, el grupo combina su conocimiento global en seguros y reaseguros, incluidos los servicios. En 2014 las primas brutas de Munich Re fueron de 48,4 billones y su resultado neto 3,2 billones de euro<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Extraído del Informe de Sostenibilidad de DKV Seguros 2014 <http://dkvseguros.com//almacen/Publicaciones-corporativas/Memoria/Informe-Sostenibilidad-2014.pdf>

<sup>48</sup> Informe de Sostenibilidad de DKV Seguros 2014 <http://dkvseguros.com//almacen/Publicaciones-corporativas/Memoria/Informe-Sostenibilidad-2014.pdf>

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

## Munich Health

**Munich Health** agrupa el negocio de Salud (seguros, reaseguros y servicios) de Munich Re fuera de Alemania, y desde enero de 2009, DKV Seguros depende directamente de ésta. Ofrece sus conocimientos y experiencia únicos a nivel mundial en servicios y riesgos de salud, y desarrolla soluciones globales que generan valor para los accionistas. Cuenta con más de 7 millones de clientes en seguro directo en más de 100 países.

## El Grupo DKV

DKV se implantó en España en febrero de 1998 cuando *Deutsche Krankenversicherung AG* adquirió la antigua empresa familiar Previaisa, denominándose, hasta el 2000, DKV Previaisa. De los 1.672.697 asegurados (cifra registrada a 31 de diciembre de 2014) el 83,3% corresponde a seguros de salud, el 0,9% a accidentes, el 4,1% a renta, el 7% a decesos, el 2,7% a hogar y el 1,9% a vida.

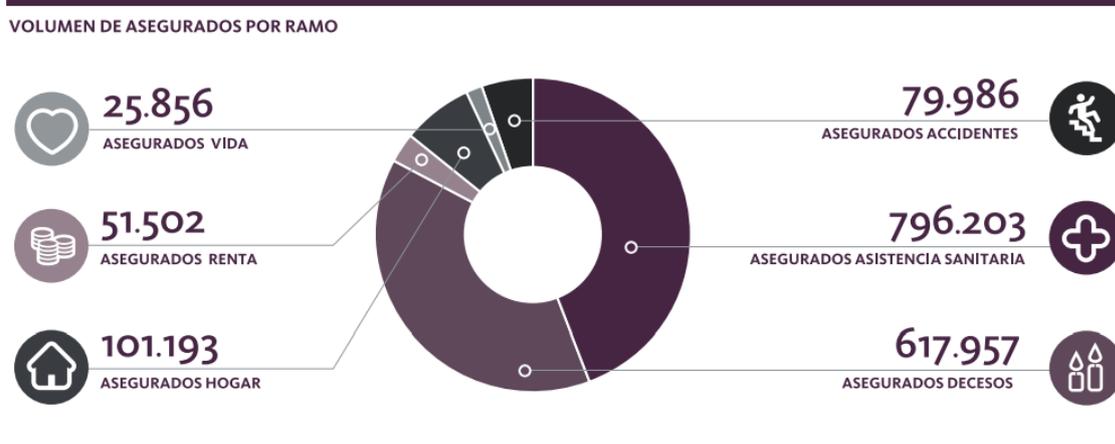


Figura nº 4: Volumen de Asegurados por Ramo del Grupo DKV Seguros <sup>49</sup>

<sup>49</sup> Informe de Sostenibilidad de DKV Seguros 2014 <http://dkvseguros.com//almacen/Publicaciones-corporativas/Memoria/Informe-Sostenibilidad-2014.pdf>

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

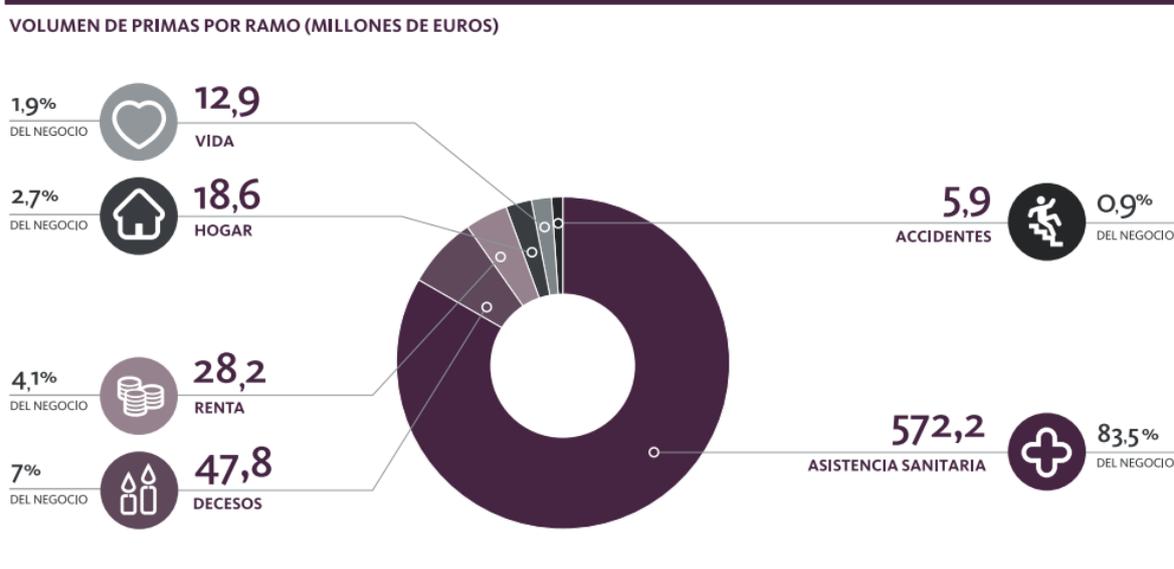


Figura nº 5: Volumen de Primas por Ramo (Millones de Euros) del Grupo DKV Seguros<sup>50</sup>

En el año 2014, el Grupo DKV obtuvo 28,8 millones de euros en beneficios netos. El volumen de primas y el número de asegurados experimentaron un crecimiento del 5% y el 1% respectivamente. En cuanto a la cuota dentro del mercado español de seguros de salud el Grupo DKV posee un 6,9% (incluye asistencia sanitaria, renta y reembolso) y 2,3% de cuota de seguros de decesos. En cuanto al crecimiento del negocio se registró para el mismo año un 5,8% de incremento y un 2,9 % crecimiento del negocio del ramo de asistencia sanitaria.

El Grupo DKV está constituido como una sociedad anónima cuyo consejo de administración está compuesto por el presidente, Javier Vega de Seoane Azpilicueta, la vicepresidenta, Doris Höpke, el consejero delegado, Josep Santacreu, dos consejeros y un secretario. La dirección del Grupo se realiza a través de un comité de dirección compuesto por el consejero delegado, 6 directores generales y 3 subdirectores generales.

## La Responsabilidad empresarial de DKV Seguros

### Antecedentes históricos<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Idem anterior.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Desde que fue adquirida por el grupo *Deutsche Krankenversicherung AG* en 1997, la empresa DKV Seguros, consciente del impacto de su actividad en la sociedad, fue demostrando su preocupación por mantener una reputación de transparencia y una relación abierta con sus grupos de interés. Es así como desde su creación comenzó a realizar diversas acciones en distintos frentes relacionados con la acción social o el cuidado del medio ambiente intentando responder a las expectativas de sus grupos de interés y demostrar su compromiso con la sociedad. Por todo ello DKV Seguros fue una de las empresas pioneras en España en adoptar acciones de Responsabilidad social empresarial.

Es necesario destacar que las acciones realizadas en este período eran básicamente filantrópicas y reactivas y no existía un plan que las ordenase y diera estructura. Sin embargo, varios proyectos claves que perduran a día de hoy comenzaron a perfilarse entonces.

El primero de estos proyectos fue el voluntariado corporativo percibido como una manera de implicar a los empleados en este compromiso de la empresa con la sociedad. Para ello se impulsaron una serie de oportunidades desde el Departamento de RR.HH. que les permitía disponer de horas laborales para trabajar en ellos.

Entre 1997 y el 2001 se realizaron los primeros contactos iniciales con diferentes entidades no gubernamentales vinculadas al mundo de la salud. Luego de varios intentos fallidos Intermón-Oxfam fue seleccionada como *partner* de la empresa y desde entonces comenzó una alianza estratégica que lleva más de 15 años de apoyo a proyectos de cooperación al desarrollo vinculados a salud.

En el año 1999 la empresa comenzó a trabajar en otro proyecto, la creación de la Fundación DKV Integralia. Impulsado por el Consejero Delegado y con apoyo de la alta dirección este proyecto tenía como objetivo atender uno de los problemas más acuciantes de la sociedad española en aquel momento: el alta tasa de desempleo de las personas con discapacidad física grave o muy grave . Sin embargo, era el deseo de sus creadores dar solución desde la empresa y no desde lo

---

<sup>51</sup> Para la realización de esta sección se tomó como referencia el caso de estudio de ESADE: “DKV e Intermón Oxfam: el ciclo de vida de una alianza estratégica” realizado por Lourdes Urriolagoitia y Marcel Planellas, los Informes de Sostenibilidad de la compañía, información de la página web [www.dkvseguros.com](http://www.dkvseguros.com) así como otros documentos internos de la compañía.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

asistencial. Es por ello que con la ayuda de entidades expertas en discapacidad se diseñó un *contact center* de servicios, bajo la figura de centro especial de trabajo, cuyo objetivo es lograr la inserción laboral y social de personas con discapacidades graves y enfermedades degenerativas especialmente lesionados medulares. La Fundación forma y ofrece experiencia laboral en un entorno que proporciona la capacitación adecuada para su desarrollo profesional. Uno de los puntos más destacables de este proyecto es que la empresa buscaba un proyecto en el que combinar negocio con inversión social estratégica. La Fundación contribuyó además a consolidar el cambio corporativo cuando pasó de ser una empresa familiar como lo era Previa a la filial española de una multinacional del seguro y del reaseguro. Actualmente la Fundación lleva 15 años en funcionamiento, comenzó con una sede en el Prat del Llobregat con 9 empleados y actualmente funciona en 4 centros más: Madrid, Denia, Jerez de la Frontera y Zaragoza y más de 250 empleados.

Aunque desde su creación el Grupo DKV había demostrado su compromiso con la transparencia empresarial y la cooperación social mediante diversas acciones, no fue hasta 2002 que la Responsabilidad social se integró en la estrategia de negocio de la empresa. Es así como las acciones con enfoque social pasaron de reactivas a proactivas al estar ya vinculadas al plan estratégico de la compañía.

Como parte de esta RSE vinculada a negocio en el 2002 se lanzó otro proyecto cuyo objetivo era acabar con la letra pequeña del sector asegurador y mejorar la claridad y transparencia del lenguaje de este sector. El proyecto se realizó con la colaboración de la Unión de Consumidores de España, la Facultad de Filología de la Universidad de Barcelona y la editorial INESE. Hoy día este proyecto llamado **Lenguaje claro en el sector asegurador** se encuentra activo y ha sido revisado y actualizado en varias oportunidades.

El 2002 fue también el lanzamiento del primer Código de Conducta de la compañía con miras a mejorar la transparencia y la relación con sus grupos de interés. Hoy día existe todo un sistema de gestión ética con un Código de Conducta para los empleados, un Estatuto de Compromisos con cada uno de los grupos de interés de la empresa y un sistema de gestión ética con varios canales de consulta y denuncia, incluyendo un asesor ético.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Otro proyecto que marcó el inicio de una Responsabilidad social empresarial estratégica fue la elaboración de la primera Memoria Social de la compañía en colaboración con apoyo de un consejo externo formado por expertos en Responsabilidad social. DKV Seguros fue una de las primeras empresas españolas en reportar el impacto de sus actividades en la sociedad y sus grupos de interés y de verificarlo mediante un tercero independiente. Así mismo fue una de las primeras en hacerlo usando la metodología del *Global Reporting Initiative*. Además de ellos también desde hace varios años toda la actividad de la compañía es sometida al escrutinio de un Comité de Expertos ante la cual debe rendir cuentas de manera detallada y exhaustiva de aquellos aspectos que el Comité considera que la empresa no es suficientemente transparente.

Todas estas actividades representaron un primer paso en la integración del desarrollo sostenible y la responsabilidad social como un factor de la estrategia competitiva que culminó con la elaboración del segundo plan estratégico de DKV Seguros, el Plan Valor 2003-2006. **En dicho plan se definió la misión de DKV Seguros: Crear valor sostenible en seguros personales (Salud, Vida y Generales) siendo la compañía que ofrece una relación personalizada con el cliente a través de productos y servicios innovadores, de calidad y adaptados a sus necesidades, apoyándose en una organización eficiente y excelente.** Con esta misión, DKV Seguros reorientaba su posicionamiento en el mercado hacia los seguros personales y alineaba la responsabilidad social con su estrategia competitiva<sup>52</sup>.

La empresa enfatiza la necesidad de crear valor no solo en términos de resultados económicos para los accionistas sino de también contribuir al desarrollo de todos sus grupos de interés y de la sociedad generando valor sostenible para todos ellos. DKV Seguros sostiene que la inversión en activos intangibles como la reputación de la empresa frente a la sociedad, los valores y el conocimiento incrementa el valor de la actividad empresarial a la vez que contribuye a desarrollar una sociedad más justa y avanzada<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Urriolagoitia y Planellas (2006)

<sup>53</sup> *Ibíd*em

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Luego de un lustro de integrar la Responsabilidad social en la estrategia de la compañía se le volvió a incorporar en el siguiente plan: El Plan Compromiso 2007-2010 cuya propuesta de valor era: “Comprometidos con las personas”. En dicho plan se establecieron cuatro líneas estratégicas:

1. **Diferenciación vía innovación**
2. **Organización excelente**
3. **Apoyo a la internacionalización**
4. **Empresa responsable**

En el apartado de “Empresa responsable” se incluían los siguientes puntos:

1) La **implicación de todas las áreas de negocio** y la **ejemplaridad** es fundamental para el desarrollo sólido y coherente de la ética empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa.

2) **Beneficio compartido** en nuestras actividades de responsabilidad social que aporten beneficios a la sociedad y a DKV, buscando el retorno para la empresa en cada acción.

3) **Acción Social Estratégica** con un foco a largo plazo, relacionando los aspectos claves del negocio y orientado a las futuras tendencias sociales.

4) **Empleados y clientes son los grupos de interés clave** en Reputación y programas de RSC.

La evolución natural de la Responsabilidad social de la compañía era aportar valor en el área en la de mayor experticia que en el caso de DKV Seguros era la salud al ser especialistas en ésta. Es así como bajo el marco del Plan Compromiso la salud se convierte en el eje de su política de Responsabilidad Empresarial. Es entonces cuando se lanza el “Plan Salud 360º: Salud de todos y para todos”.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

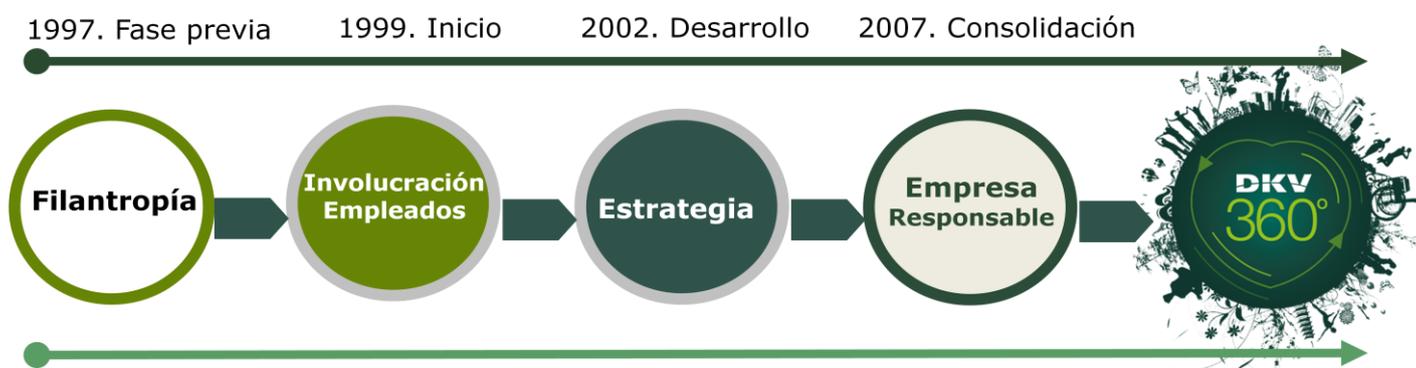


Figura 4: Evolución de la Responsabilidad empresarial en el Grupo DKV

Dentro del nuevo **Plan Salud 360** la Responsabilidad empresarial tiene como objetivo contribuir en la mejora de la salud de las personas, tal y como la define la Organización Mundial de la Salud: *“La salud es un completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedades”* (Organización Mundial de la Salud). Es por ello que salud se entiende no como ausencia de salud sino como bienestar en todos los ámbitos de la vida.

El nuevo plan de RSE se centra en 3 ámbitos de actuación: la salud del profesional, la salud de la empresa y la salud de la sociedad. A su vez, cada ámbito se desglosa en distintos ejes y éstos en programas.

El Plan de RSE, llamado inicialmente “Salud 360” y luego renombrado “DKV 360” en el siguiente plan estratégico, tuvo una doble función. Por un lado se convirtió en una herramienta de gestión interna de Responsabilidad empresarial delimitando muy bien y permitiendo decidir qué tipo de proyectos y acciones desarrollar y cuáles descartar. En segundo lugar se convirtió en una herramienta de comunicación con un logo presente en cada una de las acciones de la compañía y que ayudó a darle visibilidad tanto interna como externamente.

El siguiente plan, el **Plan Confianza** - Plan Estratégico 2011-2015 nació con la misión de: “Crecer de forma rentable como expertos en Salud y partner preferido en los otros ramos”. Los pilares claves del plan son:

- **Ser una Empresa Innovadora,**

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- **Ser una Empresa Responsable**
- **Ser una Empresa Abierta**

Este plan incluye la propuesta de valor ‘Realmente interesados en ti’, que plantea un nuevo modelo de relación con los grupos de interés abierto, participativo, a largo plazo y trasmisor del sueño de DKV: Hacer un mundo mejor. También se plantea el crecimiento como única vía para ser rentable a medio y largo plazo. Para lograrlo, DKV se plantea cuatro objetivos:

- Ser la mejor compañía que se corresponsabiliza de la salud de sus clientes
- Dar un servicio que supere sus expectativas
- Ser una organización ejemplar
- Ser una empresa innovadora, abierta y responsable

Dentro de este nuevo plan la parte correspondiente a su compromiso con sus grupos de interés y la sociedad pasó a llamarse “Empresa responsable” y es una iniciativa estratégica que se enfoca en la creación de valor compartido (económico, social y medioambiental) desde una gestión ética y medioambientalmente responsable para lograr incrementar la confianza de todos los grupos de interés en la organización.

El nuevo plan mantiene la estructura del plan anterior de 3 ámbitos de actuación: la salud del profesional, la salud de la empresa y la salud de la sociedad que a su vez, cada ámbito se desglosa en distintos ejes y éstos en programas.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

PLAN DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL DKV 360

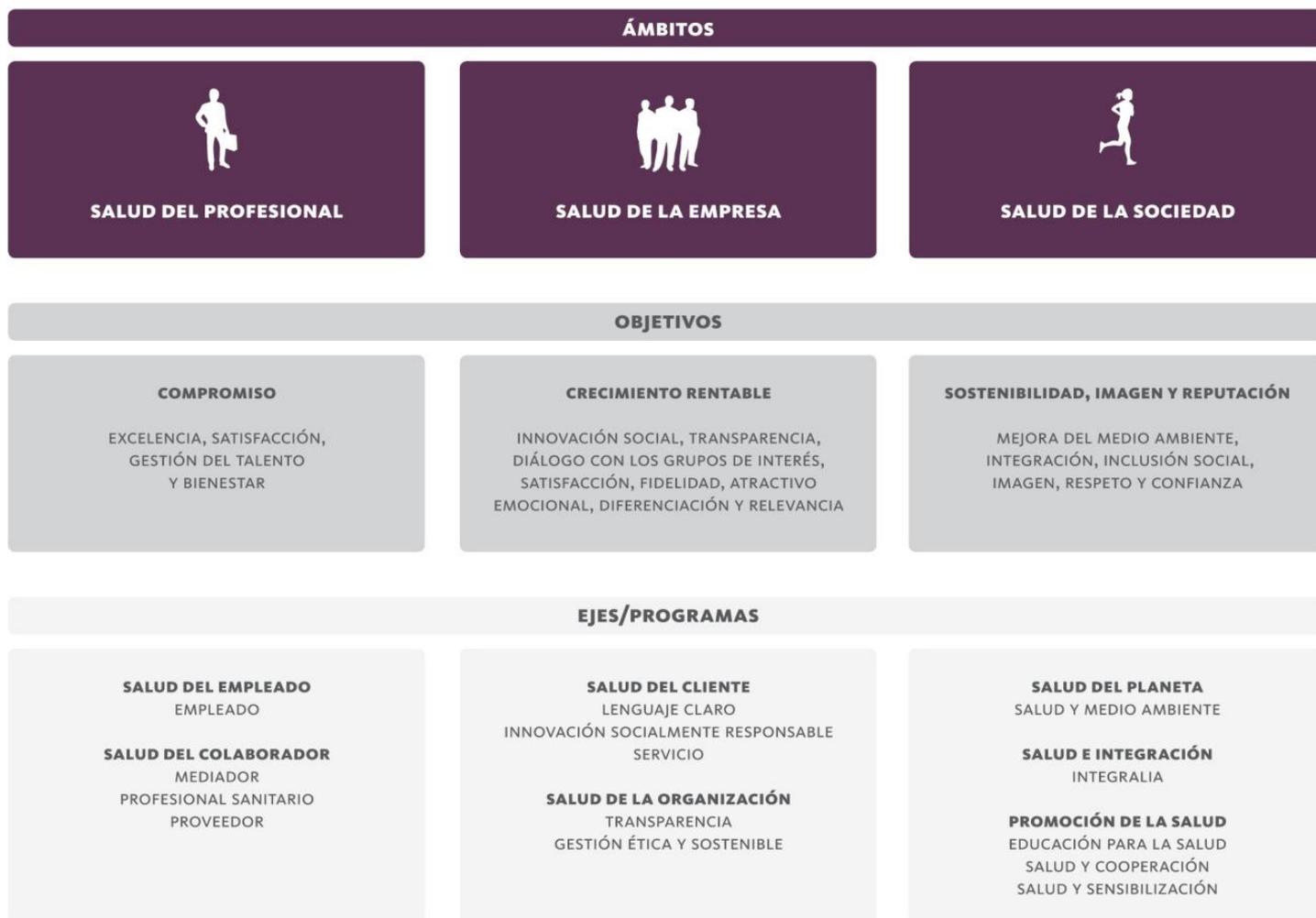


Figura nº 6: Plan de Responsabilidad Empresarial DKV 360 (2011)

El primer ámbito, **Salud del profesional**, se centra en programas para los colaboradores: empleados, mediadores, profesionales sanitarios y proveedores y se les implica en la RSE de la compañía a través de distintos programas:

- Empleados: apostando por la Igualdad, diversidad, conciliación, la promoción interna, el voluntariado, la estabilidad laboral, la integración y por un ambiente bueno de trabajo.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- Mediadores: a través del programa *Medialia* que lleva la Responsabilidad social a sus negocios.
- Profesionales sanitarios: premiando su solidaridad a través de los *premios Medicina y Solidaridad* y ofreciéndoles talleres en formación ética profesional y oportunidades de voluntariado en países en desarrollo.

El segundo ámbito, **Salud de la empresa**, se centra en la manera de hacer negocios de la compañía (el centro de la cadena de valor), con especial énfasis en el cliente. Los principales programas desarrollados para con este grupo son:

- Con un lenguaje claro, diálogo directo, atención personalizada, planes de prevención de salud.
- Productos y servicios de innovación social como el producto para familias con niños con síndrome de Down, renuncia a la recesión del contrato después de los tres años de estar asegurados, seguros para los hijos adoptados en igualdad de condiciones que los hijos naturales, planes de prevención, entre otros.

Dentro de esta área también se incluyen todos los mecanismos necesarios para fomentar la gestión ética y sostenible tales como auditorías internas voluntarias de ética, de medioambiente; realización del Informe de Sostenibilidad, sistema de gestión ética, comisión interna de ética, entre otros.

El tercer ámbito, **Salud de la sociedad**, tiene que ver con las acciones que la empresa realiza a favor de la sociedad con entidades pertenecientes al tercer sector así como proyectos de medio ambiente. Algunos proyectos destacables son:

- Integración laboral de personas con discapacidad a través de la Fundación DKV Integralia;
- Convocatoria pública anual de financiación de proyectos sociales y medio ambientales vinculados a salud;

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- Educación para la salud con el proyecto THAO: alianza interempresas que lucha contra la obesidad infantil a nivel escolar y municipal;
- Alianza estratégica con Oxfam Intermón y con algunas otras entidades no lucrativas;
- Promoción del deporte como actividad que genera salud;
- Programas de concienciación por medioambiente saludable como el Observatorio DKV y ECODES de Salud y Medio Ambiente;
- Siendo una empresa con una emisión cero de CO<sub>2</sub>;
- Voluntariado social y medioambiental, entre otros.

El nuevo plan la Responsabilidad empresarial actúa como palanca de innovación ya que obliga a todas las áreas de la compañía a renovar sus tareas, incorporando requerimientos de Responsabilidad Empresarial.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Tabla nº 4. Medición de resultados de la Responsabilidad empresarial del Grupo DKV

<b>Igualdad, diversidad y conciliación:</b>
➤ 6ª empresa Best Place To Work entre 500 y 1.000 empleados
➤ 262 personas con discapacidad (empresa española con mayor cantidad de personas con discapacidad trabajando en plantilla)
<b>Estabilidad laboral y formación:</b>
➤ 96,6% contratos indefinidos
<b>Voluntariado corporativo:</b>
➤ Más de 1300 participaciones de empleados
<b>Profesionales sanitarios:</b>
➤ Premios Medicina y Solidaridad para reconocer la labor solidaria de médicos españoles: más de 200 iniciativas presentadas
<b>Mediadores:</b>
➤ Programa Medialia para llevar la responsabilidad social a la cadena de valor y a la fuera de venta: más de 800 mediadores inscritos
<b>Proveedores de Servicios Generales:</b>
➤ 89% proveedores suscritos a principios éticos de la compañía.

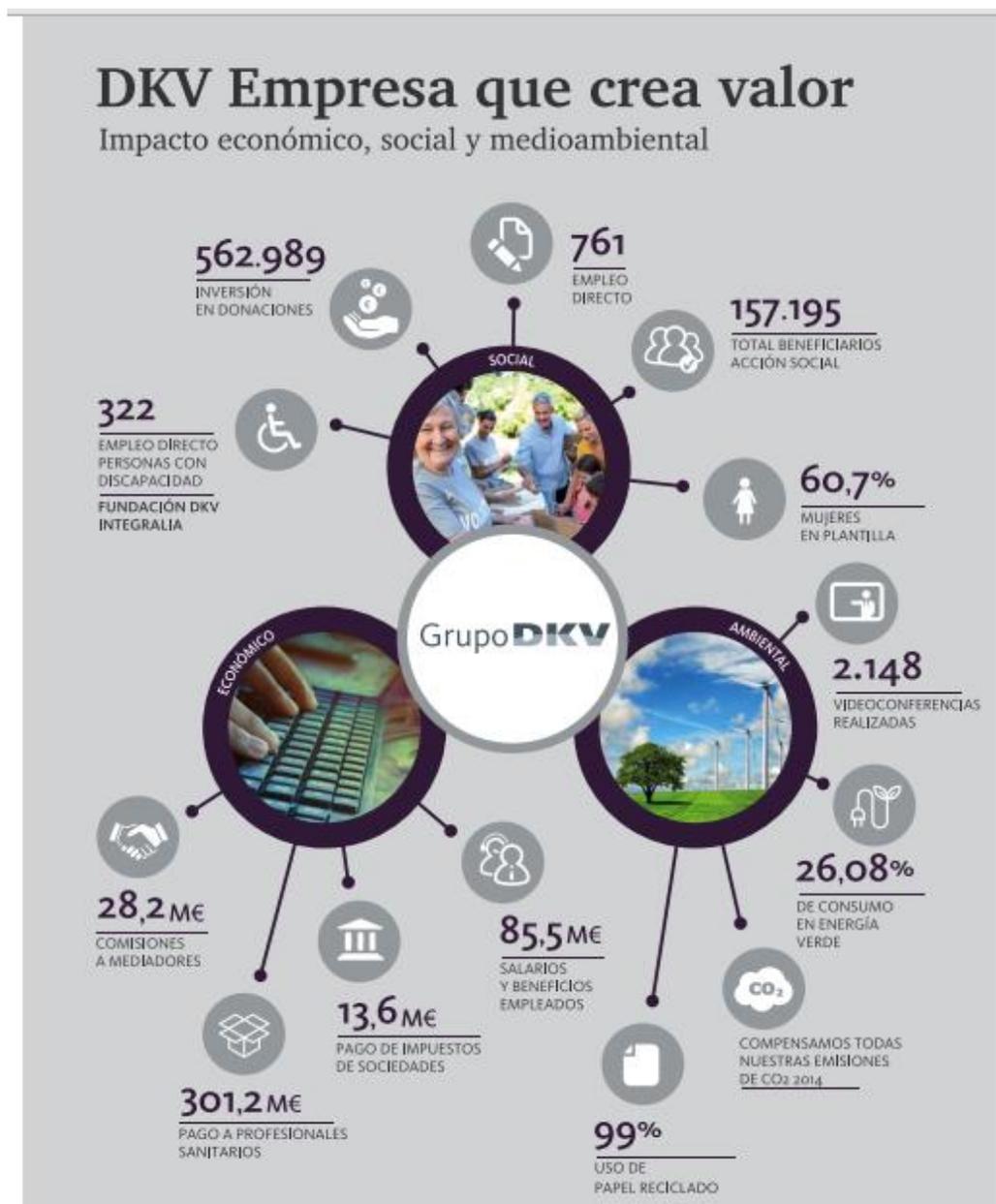
En cuanto al impacto que genera su triple cuenta de resultados se destacan para 2014 las siguientes cifras<sup>54</sup>:

<sup>54</sup> Infografía extraída de su Informe de Sostenibilidad Integrado 2014

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Figura nº 7. DKV empresa que crea valor. Impacto económico, social y medioambiental

Certificaciones que avalan la Responsabilidad empresarial del Grupo DKV



El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Sin embargo, lo anterior sería letra vacía si no contara con el reconocimiento por parte de la sociedad y de sus grupos de interés. Es así como el Grupo DKV es una empresa avalada como empresa socialmente responsable por un sinfín de certificaciones sociales, éticas, medio ambientales y de negocio. Por nombrar algunos en orden cronológico:

**Desde 2007:**

- Empresa neutra en carbono Cero CO<sub>2</sub> certificado por la Fundación Ecología y Desarrollo.
- Primera aseguradora en obtener el certificado de Gestión Ética y Socialmente Responsable según la Norma SGE21 de Forética.

**Desde 2010:**

- Obtiene sello EthSi que otorga el Observatorio de Finanzas Éticas e ISO14001.

**Desde 2011:**

- Obtención de la certificación medio ambiental EMAS.

**Desde 2012:**

- Primera asegurador en Europa en calcular y compensar la huella de carbono por producto PAS 2050.

**Desde 2013:**

- Certificada como AENOR como Empresa Saludable por promover y proteger la salud, bienestar y seguridad de los empleados, así como la sostenibilidad del ambiente de trabajo.

**Desde 2014:**

- G4 (Exhaustive), obtención del sello “materiality matters” y transición hacia el modelo de reporting integrado.
- Primera aseguradora en España en conseguir el sello EFQM+500 en calidad empresarial.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- 2014/en curso: La nueva sede en Zaragoza persigue las acreditaciones: LEED Commercial Interior “Gold”, ISO 14001 y EMAS, ISO 50001, ISO 21542 (accesibilidad universal), e incrementar la clasificación energética de “D” a “A”.
- 2014 considerada la sexta compañía (entre 500 y 1.000 empleados) para trabajar, según la consultora Great Place to Work Institute. Medido desde 2009.

Figura nº 8. Certificaciones y reconocimientos del Grupo DKV en 2014

Finalista Innovación Social “Formación profesional en contact center Universidad de Pachacutec” Perú 	Premios DKV Medicina y Solidaridad ‘Comunicación y Campaña del Año’ 	Reconocimiento por las buenas prácticas en RRHH 
Instituto de la Vida Saludable como “Mejores Ideas del 2014” 	Sistema de Gestión Medioambiental y Energética 	Sello 500+ de Excelencia Empresarial EFQM 
Marina Salud, por utilizar la tecnología como herramienta de mejora de la salud de sus pacientes 	Empresa Saludable 	3ª empresa con mejor reputación del sector 
1ª en Twitter como aseguradoras especialista en Salud 	Sistema de gestión ética y responsable 	5ª empresa con mejor reputación sanitaria 
	Empresa Familiarmente Responsable 	3ª posición en calidad del servicio 
	Seguro ético y solidario 	Sistema de calidad en prestaciones de Salud, Renta, Accidentes, Decesos y Hogar 
	Prevención de Riesgos Laborales 	Sistema de calidad Fundación Integralia 
	Sistema comunitario de gestión y auditoría ambiental 	6ª mejor empresa para trabajar en España 

### Canales formales de comunicación de la RSE a los empleados:

Una vez expuesto el Plan de Responsabilidad empresarial de la compañía y los resultados y reconocimientos del mismo vale la pena, en aras del objetivo de esta tesis, conocer cuáles son los canales formales que la misma utiliza para dar a conocer el plan, sus objetivos y sus diferentes proyectos a todos los empleados de la compañía.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Acción	Grupo de interés al que va destinado	Formato
Pack de bienvenida para nuevos empleados: Información general sobre la compañía e incluye también enfoque y programa de RSE de la compañía.	Empleados	Se entrega físicamente al entrar
Reunión de bienvenida con las unidades de Responsabilidad social empresarial y Voluntariado corporativo en el que se le explica a los nuevos empleados todos los proyectos que se llevan a cabo en estas áreas.	Empleados	Reunión
Newsletter RSE	Empleados y todos los G.I, suscritos a la misma	Newsletter on-line
Revista "trescientos sesenta". Revista con contenidos de RSE	Se envía a los empleados que la soliciten y a bb.dd. G.I. VIP	Revista física
Noticias diarias de RSE en la intranet de la empresa	Empleados	Intranet compañía
Cuenta de DKV y ERGO en Facebook, Twitter y LinkedIn	Empleados y resto G.I.	Redes sociales
Informe de sostenibilidad	Empleados y resto G.I.	On-line y resumen impreso
Wikiética	Wikipedia de ética y RSE para los empleados	On-line desde la intranet
Sección empresa responsable en la web de DKV	Empleados y resto G.I.	On-line
Sistema de gestión ética y código de conducta para empleados	Empleados	Intranet y Web DKV
Política medio ambiental y de compra responsable	Empleados y resto G.I.	On-line en la web de DKV
Revista Equipo para empleados con contenido sobre RSE entre otros	Empleados	Revista física enviada a casa
Revista Click para clientes con contenidos sobre la empresa (incluye un apartado sobre RSE)	Clientes y empleados	Revista física enviada a todos los empleados que son clientes y también a través de la intranet
Portal del Voluntariado: corporativo u profesional, presencial u on-line	Empleados	Intranet
Ofertas semanales de voluntariado	Empleados	Newsletter

Tabla nº 5. Canales formales de comunicación de la RSE a los empleados

## 5.5 Recogida de datos y muestra

Ya expuesto el caso a estudiar y entender la evolución de la Responsabilidad social empresarial dentro del Grupo DKV es conveniente explicar el proceso de muestro y recogida de datos tanto para la elaboración del sociograma como para la aplicación de la entrevista.

Para familiarizarse con el programa UCINET, software seleccionado para la construcción del sociograma y análisis de redes, y para practicar el análisis de contenido a las respuestas obtenidas en la entrevista se realizó una primera prueba piloto en julio de 2012. Tanto el cuestionario como la entrevista fueron realizado a los empleados de la oficina de Barcelona la cual contiene la Dirección General, el director y parte del equipo de la dirección de Servicios Generales, el director y parte del equipo de Comunicación y Responsabilidad Empresarial, parte del equipo de la

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Dirección de salud; el director y equipo de la Dirección de Planificación Estratégica y personal administrativo. En total el cuestionario y la entrevista fueron respondidos por 37 personas.

Esta primera prueba permitió corregir algunos errores en la formulación de las preguntas y se volvió a lanzar esta vez a toda la organización en septiembre de 2011. Se envió el cuestionario a todos los empleados del Grupo DKV excluyendo a los empleados de Marina Salud. En total 1000 empleados que en aquel momento correspondían a los 750 empleados de la empresa distribuidos entre los empleados de DKV Seguros (seguros de salud y reembolso), ERGO Seguros (seguros de hogar y decesos), ERGO Vida (seguros de Vida) más 250 empleados de la Fundación DKV Integralia.

Los 1000 empleados a los que se les envió el cuestionario se encuentran dispersos en 65 oficinas de 65 ciudades españolas. Del total respondieron 225 (22, 5%) y 93 (9,3%) escribió su nombre lo que les permite ubicarlos en la red. Es sobre la base de estos 93 empleados que fue posible construir el sociograma en la que se identificaron en la red un total de 260 empleados y es también sobre la base de estos 93 empleados que se realizó la entrevista de preguntas abiertas para conocer su grado de conocimiento de la RSE de la compañía y su grado de activismo social y/o medio ambiental. En el caso de empleados que habían sido identificados en la red pero que no había respondido a la entrevista se les hizo en un momento posterior y se incluyeron sus respuestas junto con el resto. En total 92 empleados respondieron la entrevista.

## **5.6 Metodología cuantitativa. Elaboración del sociograma y análisis de red**

Para elaborar el sociograma que permitiese reconocer a los empleados con mayor centralidad se aplicó a la muestra antes señalada de empleados del Grupo DKV un cuestionario de una única pregunta (Anexo nº 1) en la que se pedía a los encuestados identificar aquellos compañeros considerados como personas capaces de escuchar, entender y apoyarles en caso que los encuestados quisiesen desarrollar un proyecto social y/o medio ambiental en la empresa. Se les pidió que nombrasen al menos 5 personas, sin importar su nivel jerárquico, en que confiaran para esta tarea. Es decir, compañeros capaces de una escucha proactiva y de apoyarles a través de la acción, condiciones, como se explicó en la literatura relativa al *sensemaking*, imprescindibles para la creación de sentido en torno a un tema (Weick, 1995). Es a estos resultados que se le aplicó la

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

metodología de análisis de redes para identificar la red de agentes de cambios (Rowley, 1997) dentro de la organización.

La aplicación del programa UCINET a los resultados de la encuesta permitió la construcción del siguiente sociograma:

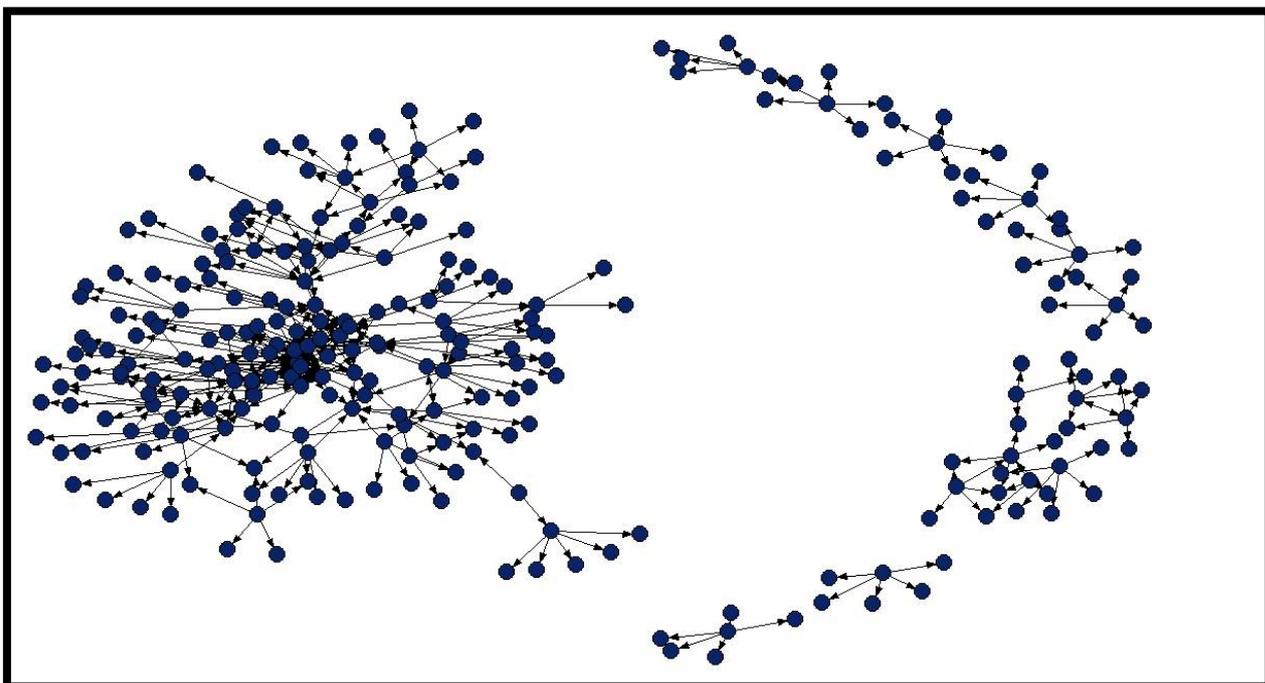


Figura nº 9. Sociograma del Grupo de DKV Seguros

Cada persona podía elegir un máximo de 5 personas que generaron 260 personas seleccionadas que a su vez generaron 408 vínculos identificados a partir de las 93 personas que respondieron al cuestionario.

En este gráfico todos los nodos son del mismo tamaño y no se aprecia aquellos que tienen mayor centralidad dentro de la red ni aquellos que tienen el poder de controlar el flujo de la información, simplemente se aprecia la estructura de la red.

Algunas inferencias que pueden hacerse a partir del sociograma:

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- Puede verse en la red que no existen nodos sueltos y que todos están relacionados con al menos a otro actor dentro de la red.
- Existe una red de relaciones muy interconectadas de nodos y luego en la periferia pequeños grupos de nodos en algunos casos solo conectados entre ellos.

### Densidad de la Red:

La densidad, que mide las conexiones reales sobre el máximo posible de relaciones, es una medida de 0 a 1. Los valores más cercanos a uno significan una densidad alta y los más cercanos a 0 una densidad baja.

Red del Grupo DKV	Densidad	Promedio	Nº de vínculos
	<b>0,006</b>	<b>1,569</b>	<b>408</b>

Tabla nº 6. Medición de la densidad en la red de relaciones de DKV Seguros

En esta red la densidad es de 0,006 ó 0,06% si se expresa en porcentaje, que es un nivel de conexión bajo. Esta baja densidad es causa de que existen sectores de la red que permanecen aislados o segregados lo cual dificulta la comunicación entre los grupos de actores que están separados de la red central.

### Centralidad de la Red:

Gracias al uso del programa UCINET fue posible calcular tres de las medidas de centralidad de una red: centralidad de grado, la proximidad de la centralidad y la centralidad de intermediación. De esta manera se pueden identificar los actores centrales y aquellos que están en la periferia así como aquellos que controlan el flujo de la información de un lado a otro de la red.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

### 1) Grado de la centralidad:

El **grado de centralidad**<sup>55</sup> es el número de actores a los cuales un actor de la red está directamente relacionado. Los nodos "bien conectados" en términos de tener muchos lazos tendrán acceso a muchas fuentes alternativas de información, recursos, etc. (Rowley, 1997) y a la vez ejercer influencia directa sobre otros nodos. Puede interpretarse como el índice de exposición a lo que está pasando en la red y como una oportunidad para influenciar y ser influenciado de manera directa. En la figura nº 10 puede apreciarse la red en la que los nodos con mayor centralidad de grado están representados con círculos más grandes y aquellos menos centrales o periféricos con nodos más pequeños.

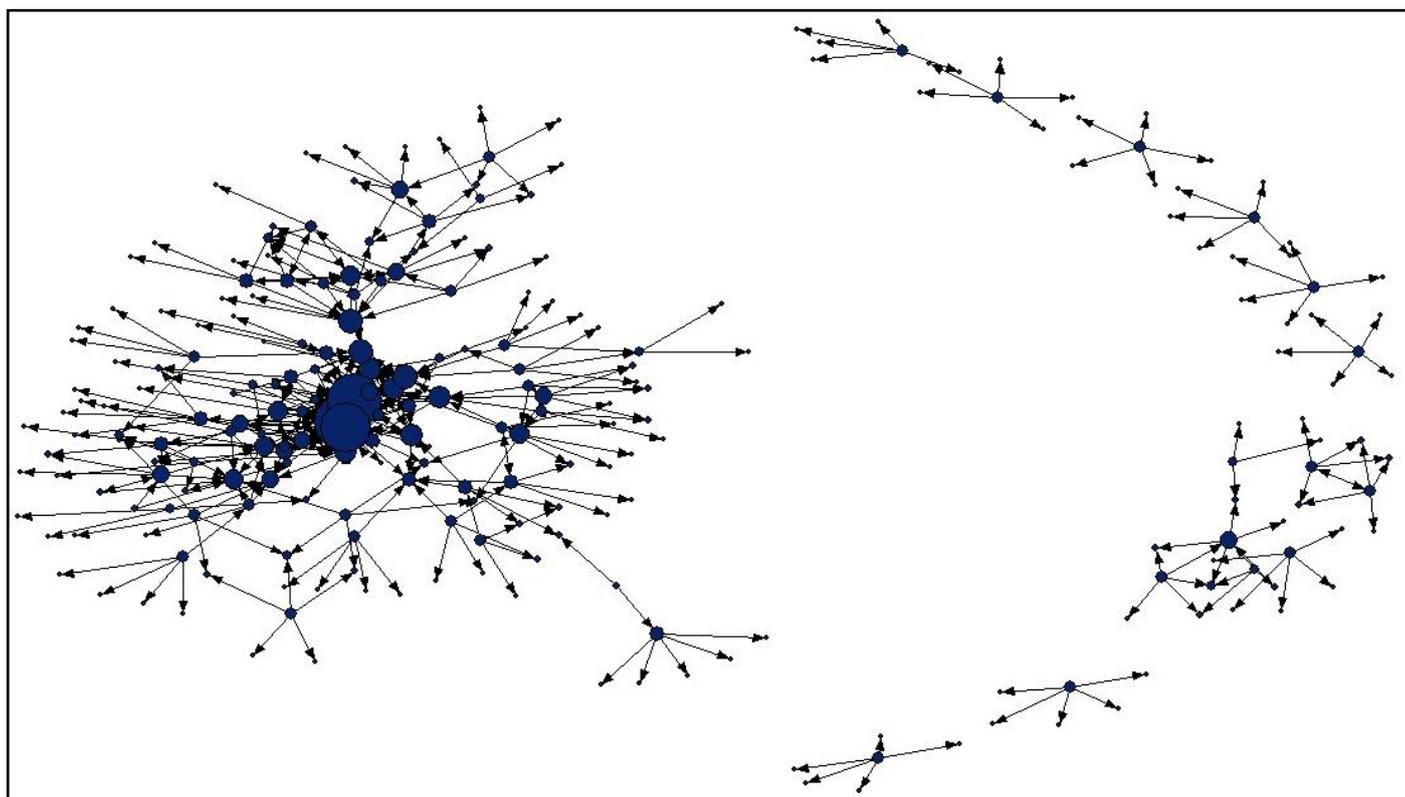


Figura nº 10. Medición de la centralidad de grado sin etiquetas

<sup>55</sup> Degree centrality (Rowley, 1997)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

En la figura nº 11 se aprecian los nodos según el número de vínculos que posee cada uno. El rango de número de conexiones en esta red va desde 1, los actores que solo están directamente relacionados con otro actor, hasta 25, que es el actor con mayor número de vínculos. Así los nodos con mayor número de relaciones tendrán un número más cercano a 25 y los nodos con menos conexiones más cercano al 1.

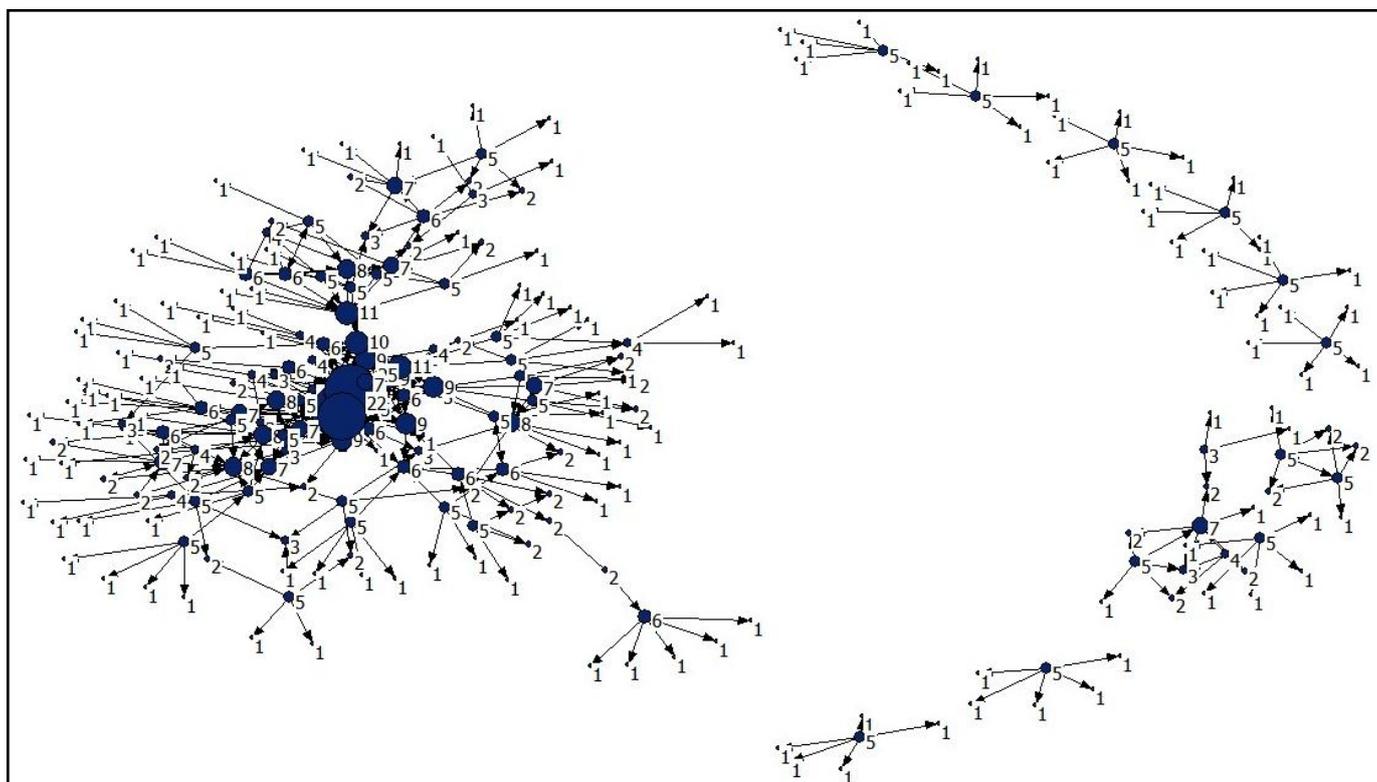


Figura nº 11. Medición de la centralidad de grado con etiquetas

En la tabla nº 7 se aprecia además el porcentaje que representan los actores con mayor centralidad de grado con respecto a la totalidad de la red de actores.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Nº de vínculos	Nº de actores	Porcentaje
25	2	0,8%
22	1	0,4%
11	2	0,8%
10	1	0,4%
9	5	1,9%
8	5	1,9%
7	10	3,9%
6	13	5%
5	38	14,6%
4	12	4,6%
3	11	4,2%
2	34	13,1%
1	126	48,5%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

*Tabla nº 7. Actores por nº vínculos. Centralidad de grado.*

Se puede observar que casi la mitad, el 48,5%, de los 260 actores que conforman la red tiene tan solo vínculo con otro actor. Los que tienen menos de 5 vínculos representan el 85% de la red y el 15% restante, 39 sobre 260, tienen de 6 a 25 vínculos. Esto está vinculado con el hecho de que la red tenga una densidad tan baja.

Si cruzamos la información sobre los actores con un nivel de centralidad más alto con el cargo y su ubicación geográfica podemos obtener la siguiente tabla:

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Nodo	Grado centralidad	% que representa	Cargo	Localización geográfica
A185	25		Director de Comunicación y RSE	Barcelona
A048	25	1,2%	Técnica especialista en RSE y Medioambiente	Barcelona
A236	22		Responsable Unidad de RE y Reputación	Barcelona
A089	11		Teleoperadora Fundación DKV Integralia	Barcelona
A180	11		Director Sucursal Sevilla	Sevilla
A126	10		Consejero Delegado del Grupo DKV	Barcelona
A046	9	3%	Directora Fundación DKV Integralia	Madrid
A101	9		Subdirector de la Fundación Integralia	Barcelona/El Prat
A021	9		Atención Telefónica al Cliente Fundación DKV Integralia	Madrid
A111	9		Director de RR.HH.	Zaragoza
A137	8		Director Sucursal Almería	Almería
A177	8		Assistant CEO y del Dpto. Desarrollo	Barcelona
A060	8		Consultora Red Mediación	Almería
A184	8	10,8%	Director Territorial Zona Noroeste	Valladolid
A132	8		Director Sucursal León	León y Burgos
A085	7		Negocio Directo Sucursal Mallorca	Mallorca
A207	7		Director General Comercial DKV	Madrid
A247	7		Teleoperadora Fundación DKV Integralia	Denia
A241	7		Atención al cliente	Almería
A259	7		Técnica RR.HH.	Zaragoza
A103	7		Responsable Unidad Internet	Zaragoza
A231	7		Técnico Comunicación Interna	Zaragoza
A002	7		Técnico Publicidad y Patrocinio	Barcelona
A093	7		Director Sucursal Segovia y Ávila	Segovia
A028	6		Coordinadora DKV Integralia	Barcelona/El Prat
A066	6		Responsable prensa y contenidos web	Barcelona
A072	6		Director Sucursal Baleares	Baleares
A117	6		Director Sucursal Málaga	Málaga
A130	6		Responsable del servicio Fundación DKV Integralia	Madrid
A218	6		Director Sucursal Lleida	Lleida
A248	6		Técnico I+D	Zaragoza
A251	6		Director Comercial Red de Mediación para Castilla y León	Valladolid
A162	6		Teleoperadora Fundación DKV Integralia	Denia
A226	6		Teleoperador Fundación DKV Integralia	Barcelona/El Prat
A125	6		Coordinador Fundación DKV Integralia	Barcelona/El Prat
A104	6		Comercial Fundación DKV Integralia	Barcelona/El Prat

Tabla nº 8. Cargo de los actores con mayor centralidad de grado

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Entre los actores de la red se pueden identificar aquellos actores con una centralidad de grado muy alta, que serían aquellos con una centralidad mayor de 20, actores con una centralidad mediana/alta entre 9 y 11, una centralidad de grado media con 6, 7 u 8 vínculos y una centralidad baja menor de 5. Se ha considerado que actores con 5 vínculos o menos no son relevantes en cuanto a centralidad de grado.

Llama la atención de la anterior tabla que los actores con mayor centralidad de grado en la red, aquellos que están en el primer grupo, son precisamente los miembros del equipo de Responsabilidad empresarial: el director de Comunicación y Responsabilidad empresarial, la Responsable de la Unidad de RSE y Reputación y la técnica de Responsabilidad y Medio Ambiente que se encuentran todos en las oficinas de Barcelona. Es decir, que a la hora de identificar las personas más óptimas para iniciar un proyecto vinculado a la Responsabilidad empresarial los encuestados consideran que son los miembros del equipo de RSE las personas a seleccionar.

Sin embargo, en el segundo grupo hay mayor diversidad en cuanto a los cargos y la localización geográfica. Pues en el grupo de los que tienen entre 11 y 9 vínculos encontramos al consejero delegado de la empresa, la directora y subdirector de la Fundación DKV Integralia, el director de RR.HH. pero también el director de una sucursal, un coordinador y una teleoperadora de la Fundación.

El siguiente grupo que son aquellos con una centralidad de grado de 6 a 8 la diversidad jerárquica, de funciones y geográfica es aún mayor. Entre los pertenecientes a este grupo están el Director general comercial y varias personas más vinculadas al área comercial de la compañía. Tenemos también varios directores de sucursal, algún mando medio, varios técnicos y coordinadores y técnicos de la Fundación DKV Integralia. La explicación a esta situación es que entre las opciones de compañeros o superiores a elegir los encuestados identifican a las personas que ostentan el cargo oficial de Responsabilidad empresarial pero también seleccionan personas más cercanas a su círculo de trabajo.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

## 2) Proximidad de la centralidad:

La **proximidad en la centralidad**<sup>56</sup> es la **capacidad de un actor para alcanzar de forma independiente a todos los nodos de la red** (Freeman, 1979). Los nodos más centrales tienen la distancia global más corta a todos los demás actores. Cuando un actor se encuentra cerca de los demás actores el mismo puede difundir información a través de la red de forma rápida. Aquellos actores con una proximidad central alta son los que pueden acceder de forma fácil a todos los miembros o una fracción de los miembros de la red.

Estos actores son los responsables de traducir las nociones de la Responsabilidad social empresarial en un lenguaje que es fácilmente comprendido por el resto de miembros de una organización. La visión de estos actores ha de estar alineada con la visión de la empresa y su enfoque ha de ser propiciadora de la RSE entre aquellas personas que dependen de la misma para recibir información.

Será en el momento de cruzar los datos obtenidos en la red con los obtenidos en la entrevista que podremos conocer si los actores identificados como agentes de cambio por sus compañeros tienen también a su vez un nivel de comprensión alto de la RSE y son activos socialmente, dos componentes esenciales del *sensemaking*.

---

<sup>56</sup> *Closeness centrality* (Rowley, 1997)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

En la tabla nº 9 puede observarse aquellos nodos con un nivel de centralidad de la proximidad más alta:

<b>Nodo</b>	<b>Proximidad de la centralidad</b>	<b>Cargo</b>
<b>A126</b>	<b>0,135</b>	Consejero Delegado del Grupo DKV
<b>A185</b>	<b>0,135</b>	Director de Comunicación y RSE
<b>A046</b>	<b>0,135</b>	Directora Fundación Integralia
<b>A236</b>	<b>0,134</b>	Responsable Unidad de RE y Reputación
<b>A048</b>	<b>0,134</b>	Técnica especialista en RSE y Medioambiente
<b>A125</b>	<b>0,134</b>	Coordinador Fundación DKV Integralia
<b>A259</b>	<b>0,131</b>	Apoyo RR.HH. y responsable de voluntariado
<b>A002</b>	<b>0,130</b>	Técnico patrocinio y RRPP

*Tabla nº 9. Actores por Proximidad de la centralidad*

De la anterior tabla pueden realizarse las siguientes inferencias:

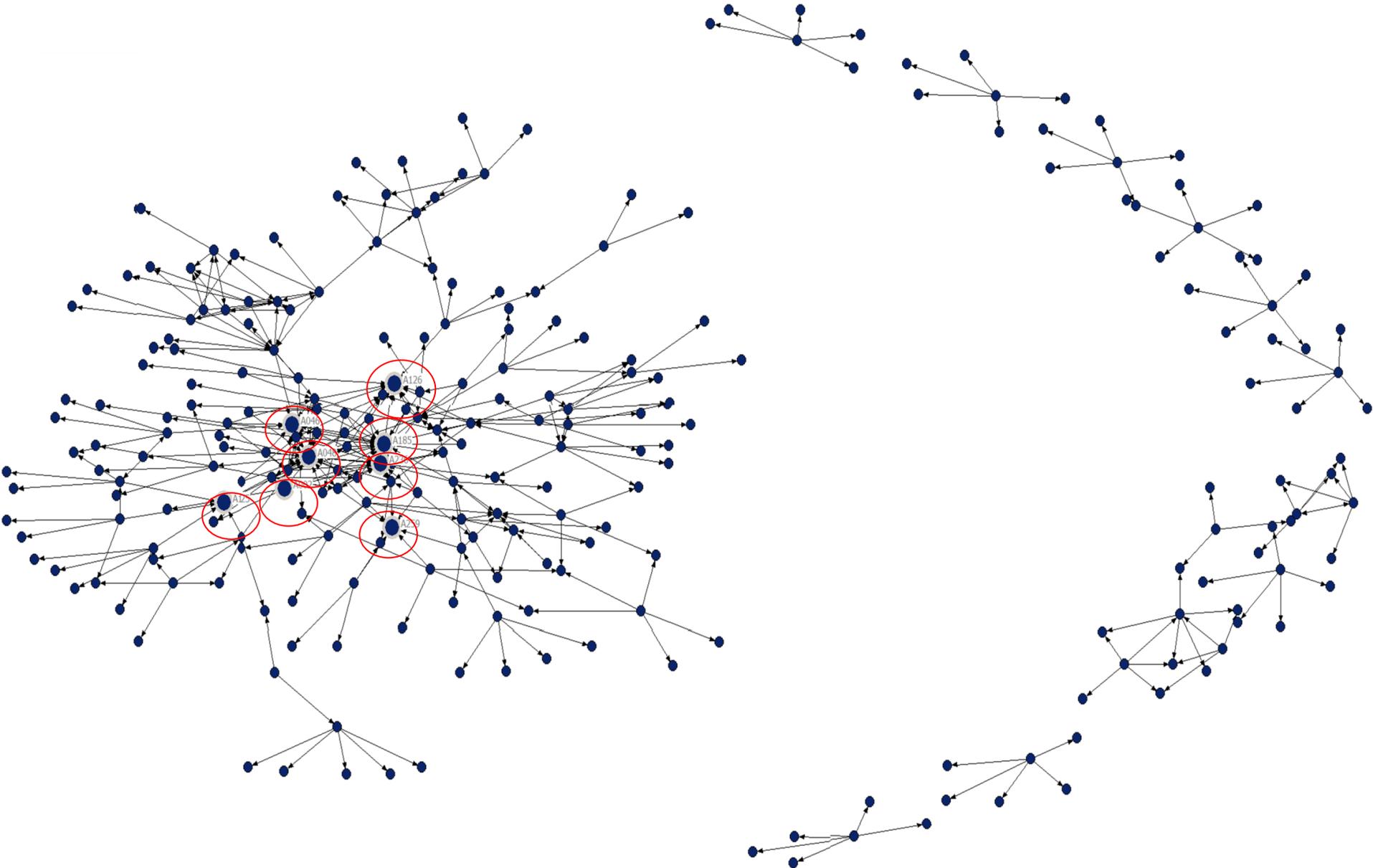
- El Consejero Delegado, el Director de Comunicación y RSE y la Directora de la Fundación DKV Integralia son los tres actores de la red que pueden acceder de manera más fácil al resto de actores y transmitirles información.
- La Responsable de RSE y Reputación, la técnica de la Unidad de RSE y el Coordinador de la Fundación DKV Integralia el Prat se encuentran por debajo del primer grupo pero también con una alta capacidad de comunicar e influenciar al resto de actores de la red.
- Por último tenemos que la responsable de voluntariado y un técnico de patrocinio de Relaciones públicas que también tiene conocimientos de RSE por el trabajo que realizaba en su anterior empresa tienen también una nota de proximidad de la centralidad alta.
- Esto significa que los actores que tienen la mayor capacidad de difundir y hacer llegar información referente a la responsabilidad social empresarial están vinculados de una manera u otra a la RSE a través de sus funciones formales dentro de la empresa.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

- Lo anterior es cierto en todos los casos mencionados menos en el caso del actor A002 quién no se encuentra vinculado directamente a un cargo de Responsabilidad empresarial pero posee la experiencia y el conocimiento pues en su anterior puesto de trabajo era técnico de RSE para una fundación que trabajaba como consultora para el Grupo DKV.

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Figura nº 12. Medición de de la proximidad de la centralidad con etiquetas



El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

### 3) Intermediación de la centralidad:

La **intermediación en la centralidad**<sup>57</sup> considera la posición de un nodo en relación a la información que fluye a través de la red y mide la capacidad del mismo para controlar este flujo de información (Rowley, 1997). El actor que posee un nivel alto de intermediación posee un mayor poder de controlar los flujos de comunicación y de intermediar en las mismas. Ciertos actores los consideran como actores puentes.

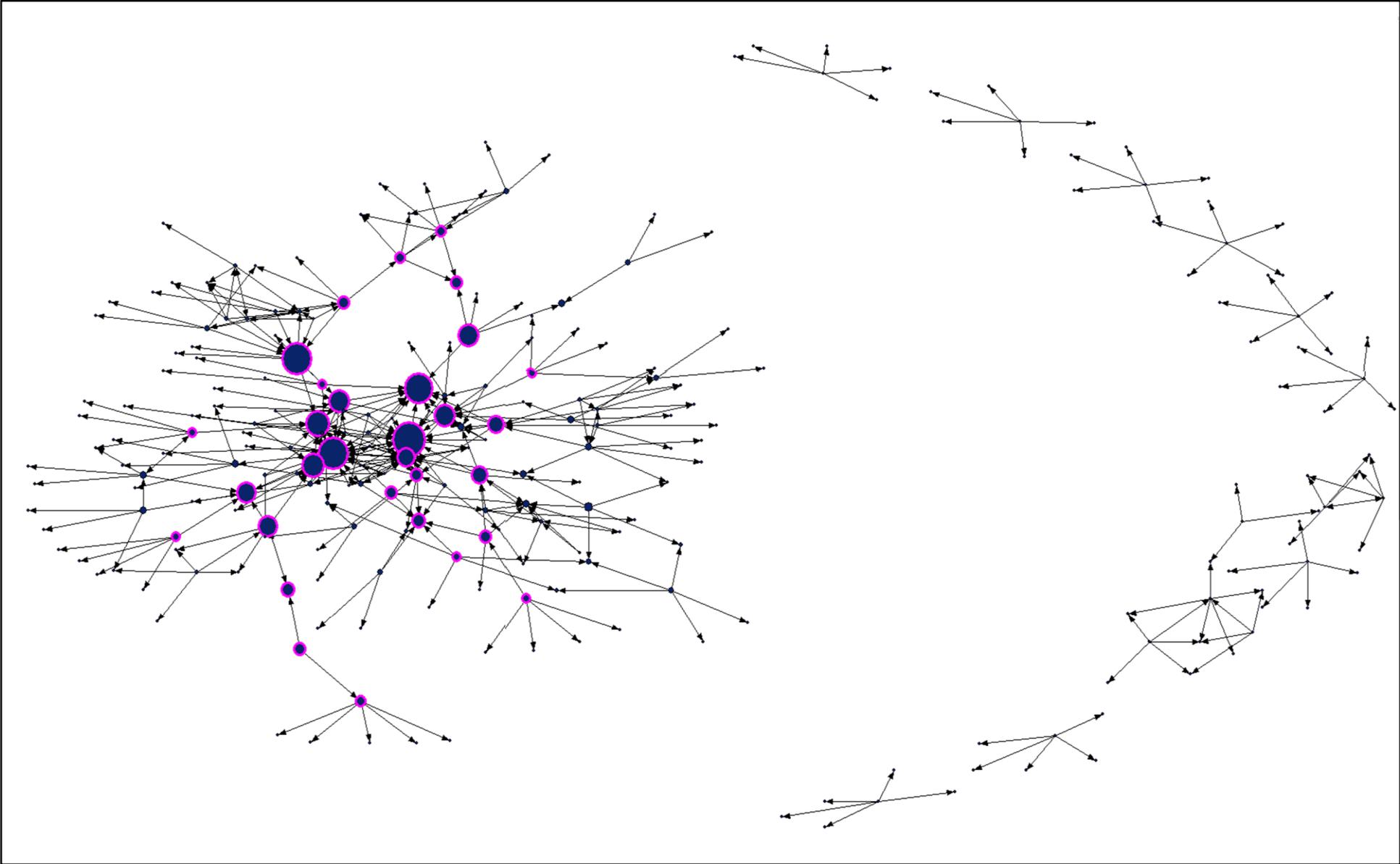
En la figura nº 13 se han coloreado aquellos actores que se han identificado como con un nivel alto de intermediación.

---

<sup>57</sup> *Betweenness centrality* (Rowley, 1997)

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Figura nº 13. Medición de la centralidad de intermediación. Actores con mayor centralidad de intermediación sin etiquetas



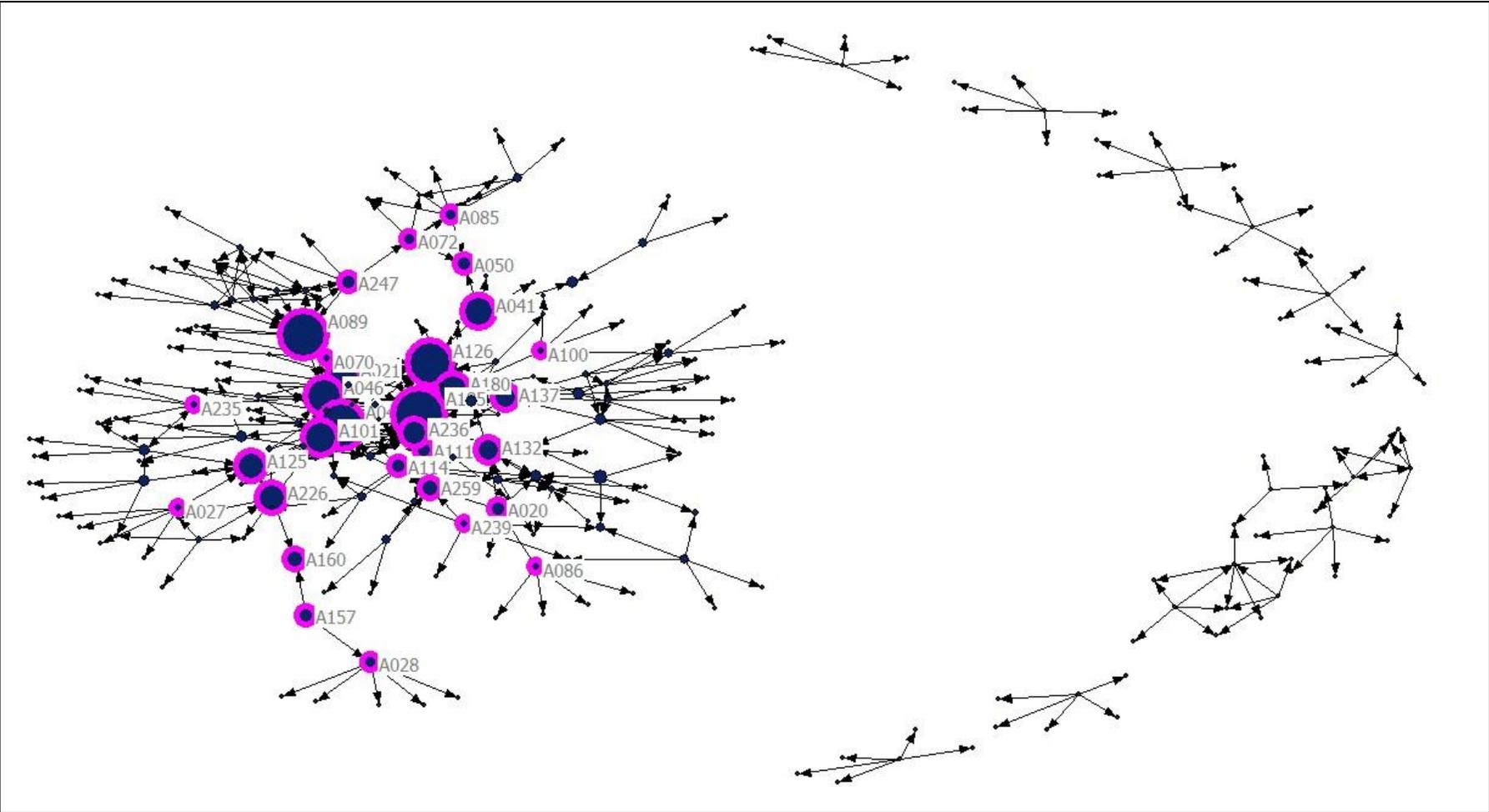
El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

La medida de intermediación de la centralidad permite identificar quiénes son las personas que dentro de la organización controlan el flujo de la información, los *brokers* o *gatekeepers*. Si el enfoque es propiciador se dirá que los agentes de cambio son “brokers”. Si por el contrario su posición es la de imposibilitar el paso de la información o dar información distorsionada sobre la Responsabilidad empresarial los agentes de cambios son llamados “gatekeepers” (Rowley, 1997). Los actores con alta centralidad de intermediación tienen la capacidad de unir partes separadas de la red.

Si además quisiésemos cruzar los datos obtenidos en la red con el cargo de estos nodos con mayor intermediación de la centralidad obtendríamos la siguiente tabla:

El rol de los agentes de cambio en el *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del Grupo DKV

Figura nº 14. Medición de la centralidad de intermediación. Actores con mayor centralidad de intermediación con etiquetas



El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Tabla nº 11. Cargo de los actores con mayor intermediación central

<b>Nodo</b>	<b>Intermediación central</b>	<b>Cargo</b>	<b>Localización geográfica</b>
A185	3769,735	Director de Comunicación y RE	Barcelona
A048	3460,166	Técnica especialista en RSE y Medioambiente	Barcelona
A089	3449,372	Teleoperadora Fundación DKV Integralia	Denia
A126	3206,941	Consejero Delegado del Grupo DKV	Barcelona
A046	2694,642	Directora Fundación DKV Integralia	Madrid
A101	2455,058	Subdirector de la Fundación Integralia	Barcelona / El Prat
A180	2238,449	Director Sucursal Sevilla	Sevilla
A041	2215,463	Atención al cliente/Negocio	Valencia
A021	2199,771	Atención Telefónica al Cliente Fundación DKV Integralia	Madrid
A226	2107,813	Teleoperador Fundación DKV Integralia	Barcelona / El Prat
A125	2076,653	Coordinador Fundación DKV Integralia	Barcelona / El Prat
A132	1987	Director Sucursal León	León y Burgos
A236	1883,35	Responsable Unidad de RE y Reputación	Barcelona
A137	1733,223	Director Sucursal Almería	Almería
A259	1365,128	Responsable voluntariado	Zaragoza
A160	1239	Coordinadora DKV Integralia	Barcelona / El Prat
A111	1151,008	Director de RR.HH.	Zaragoza
A247	1123,343	Teleoperadora Fundación DKV Integralia	Denia
A050	1113,822	Director Territorial Levante-Baleares	Valencia
A020	1113,538	Atención al cliente	Burgos
A157	1068	Gestora Fundación DKV Integralia	Barcelona / El Prat
A114	1049,044	Director Sucursal Salamanca - Zamora	Salamanca
A085	980,498	Negocio Directo Sucursal Mallorca	Mallorca
A072	946,271	Director Sucursal Baleares	Baleares
A028	905	Coordinadora DKV Integralia	Barcelona / El Prat
A100	807	Responsable de formación	Sevilla
A070	779,329	Médico Dpto. Siniestros	Zaragoza
A239	734,385	Consultora	Vigo
A027	726	Responsable Fundación DKV Integralia	Jerez
A086	726	Administrativa	Bilbao
A235	698,939	Administrativa Fundación DKV Integralia	Jerez

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

En el caso de la medida de intermediación de la centralidad se puede ver que si bien siguen estando presentes como nodos centrales los miembros del Departamento de Comunicación y Responsabilidad Empresarial y directivos de la empresa también hay actores con alta intermediación central que no tienen cargos de RSE asociados ni son directivos ni están en las ciudades donde la empresa tiene más presencia corporativa (Zaragoza, Barcelona y Madrid) como por ejemplo teleoperadores de la Fundación DKV Integralia e incluso cargos administrativos en oficinas medianas. Esto significa que también existen personas dentro de la organización que a pesar de no ostentar un cargo vinculado a la Responsabilidad social transmiten información sobre la misma a sus nodos más allegados.

Para entender cómo la información es transmitida en la red se analizarán la intermediación de la centralidad en sub-grupos dentro de la red.

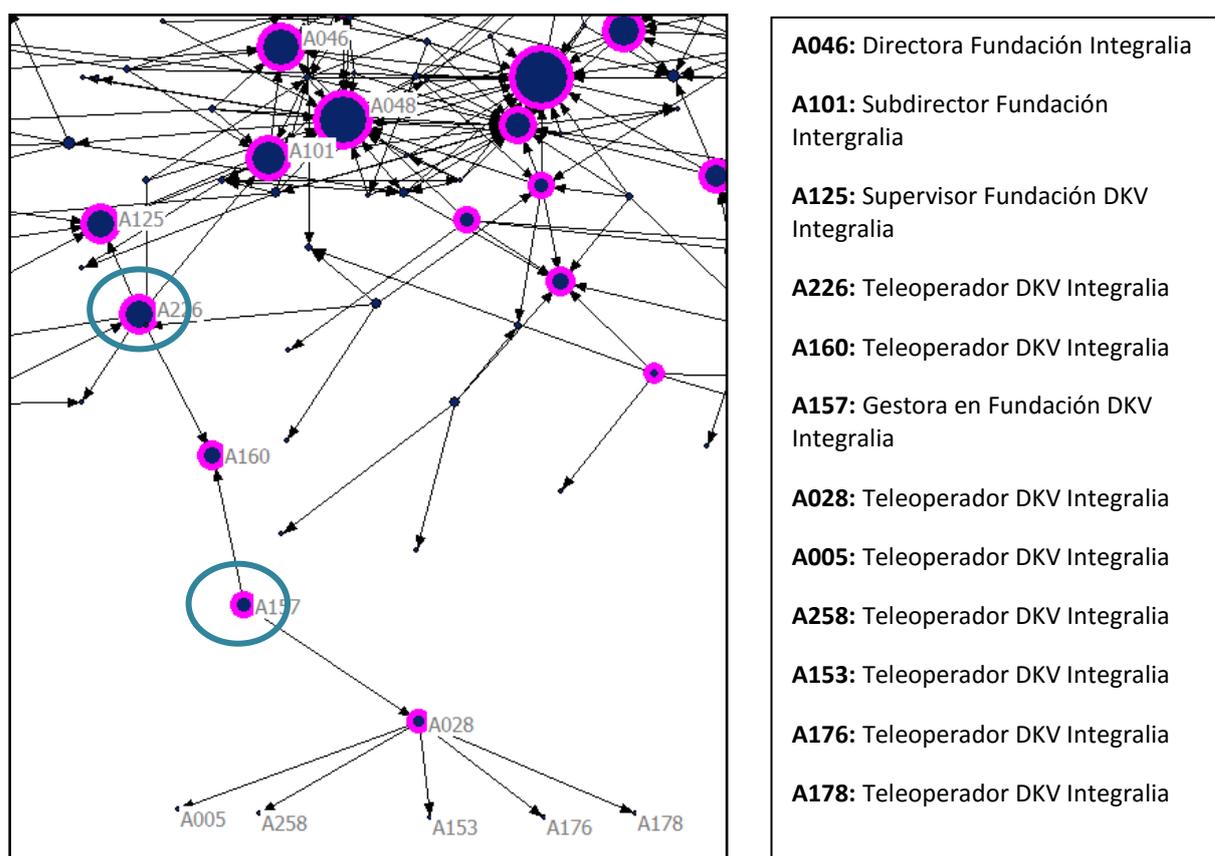


Figura nº 15. Intermediación de la centralidad. Sub grupo 1

La figura nº 15 permite visualizar cómo la información es transmitida dentro de la Fundación DKV Integralia y quién tiene el poder de transmitirla. Se ve claramente cómo la información

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

baja desde la directora de la fundación, al subdirector, al coordinador comercial de la fundación (A125). Se observa luego la presencia de dos actores puentes dentro de este subgrupo. En primer lugar el teleoperador A226, quien une el grupo de la directiva de la fundación con el resto de teleoperadores y el A157 que es una Gestora comercial que hace de puente entre el grupo de la parte superior y el formado por los teleoperadores (A028, A005, A258, A153, A176 y A178) de la parte inferior. La directora de la fundación se encuentra en Madrid, sin embargo, el resto de personal se encuentra en la oficina del Prat del Llobregat.

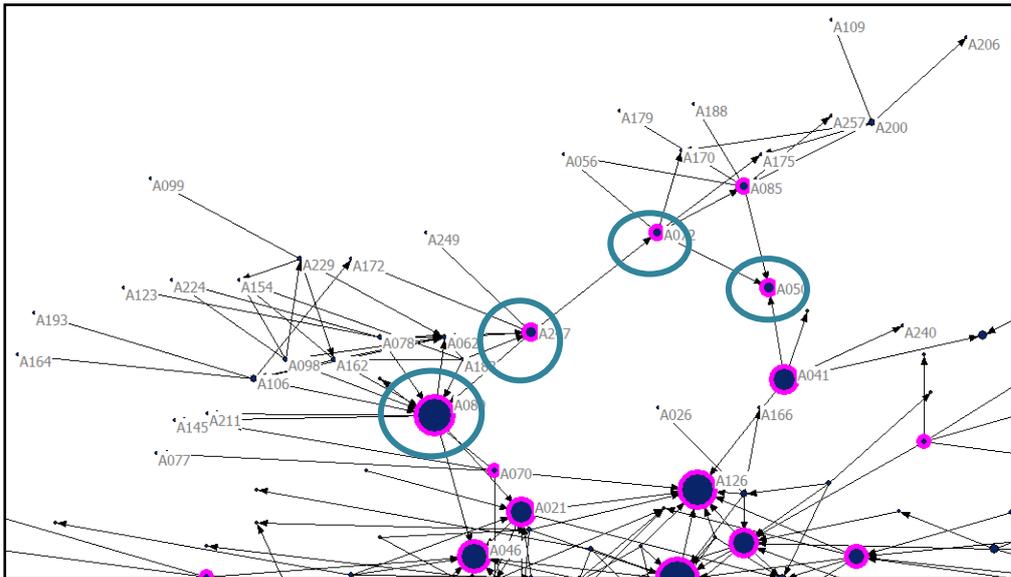


Figura nº 16. Intermediación de la centralidad. Subgrupo 2

<b>A089:</b> Supervisora Integralia Denia.	<b>A072:</b> Director Sucursal Baleares
<b>A070:</b> Médico dpto. siniestros Zaragoza	<b>A085:</b> Negocio director sucursal Baleares
<b>A046:</b> Directora Integralia	<b>A050:</b> Director Territorial Levante y Baleares
<b>A021:</b> Supervisor Integralia Madrid	<b>A041:</b> Atención al cliente/Negocio Valencia
<b>A106:</b> Teleoperadora Integralia Denia	<b>A126:</b> Consejero Delegado
<b>A098:</b> Teleoperador Integralia Denia	<b>A257:</b> Director Sucursal Baleares
<b>A154:</b> Teleoperadora Integralia Denia	<b>A200:</b> Administrativo Salud Baleares
<b>A229:</b> Teleoperadora Integralia Denia	
<b>A162:</b> Teleoperadora Integralia Denia	
<b>A078:</b> Teleoperador Integralia Denia	
<b>A062:</b> Coordinadora Integralia Denia	
<b>A247:</b> Teleoperadora Integralia Denia	

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

En la figura nº 16 puede observarse el segundo subgrupo de la red. En esta sección del gráfico pueden verse claramente dos grupos, uno a la izquierda y otro a la derecha. En el grupo de la izquierda aparece como nodo con alta centralidad el A089 quien es una coordinadora de la sede de la Fundación DKV Integralia en Denia, Alicante. Este nodo mantiene contacto con la directora de la Fundación (A046) y con el supervisor de la oficina de Madrid de la fundación (A021) y luego a su vez transmite esa información a toda una serie de teleoperadores de la fundación en Denia. Uno de estos teleoperadores (A247) hace de puente entre este grupo y el grupo de la derecha. El nodo A072, quien es el director de la sucursal de Baleares, también cumple la función de puente, uniendo el grupo de la Fundación de Denia con la de Baleares.

El grupo de la derecha son empleados de la sucursal de Baleares que se conectan, a través del director de la sucursal (A072) y una empleada también de la sucursal (A085) con el director territorial de Levante y Baleares (A050) que como es lógico hace de puente entre la sucursal de Mallorca y la sucursal de Valencia.

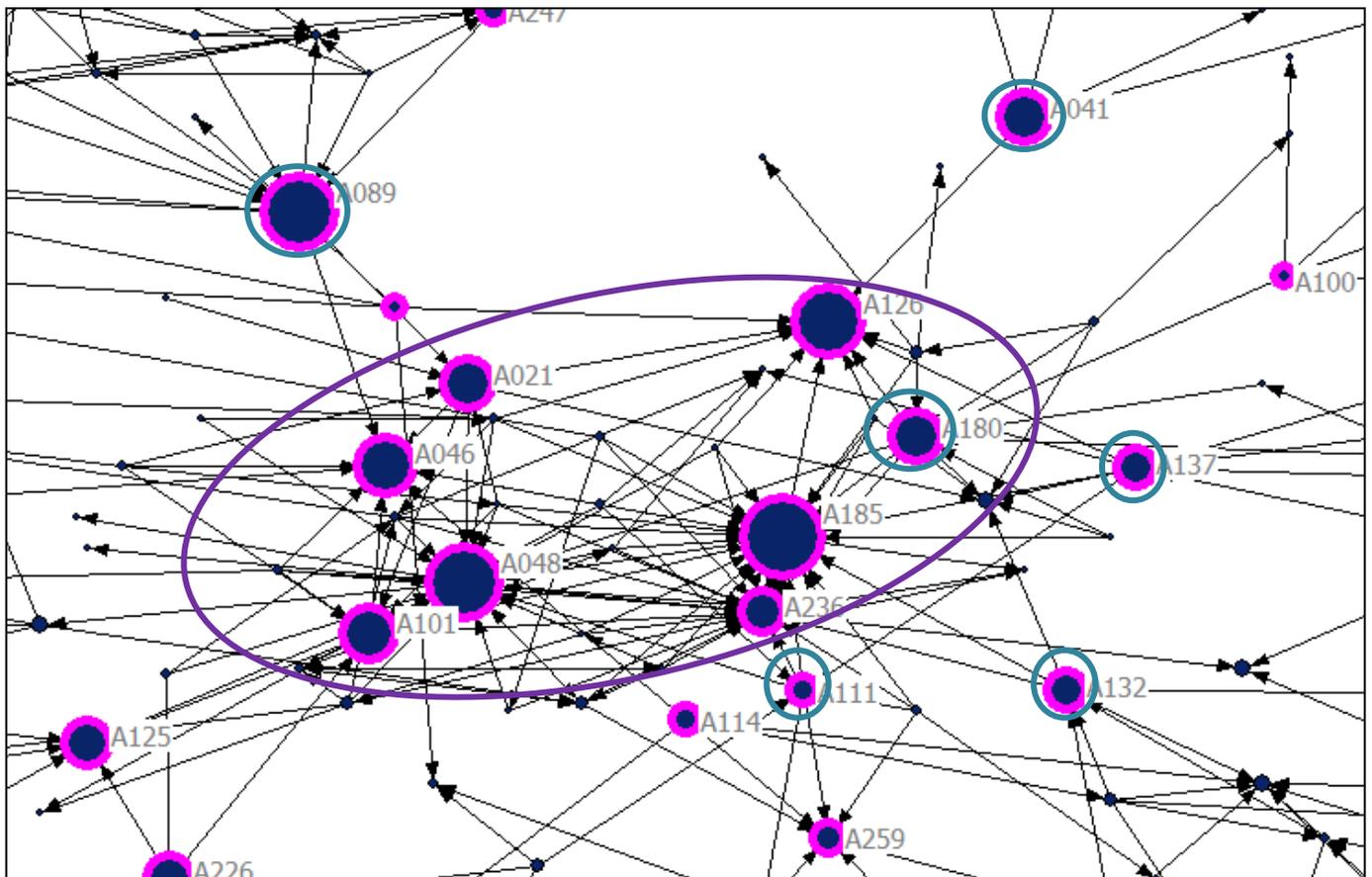


Figura nº 17. Intermediación de la centralidad. Subgrupo 3

**A046:** Directora Integralia - Madrid  
**A021:** Supervisor Integralia Madrid  
**A101:** Subdirector Integralia- El Prat  
**A048:** Técnica especialista en RSE y Medioambiente - Barcelona  
**A236:** Responsable Unidad de RE y Reputación - Barcelona  
**A185:** Director de Comunicación y RE  
**A114:** Director sucursal Salamanca - Zamora

**A259:** Responsable voluntariado  
**A180:** Director sucursal Sevilla  
**A137:** Director de sucursal Almería  
**A089:** Supervisora Integralia Denia.  
**A041:** Atención al cliente/Negocio - Valencia  
**A126:** Consejero Delegado  
**A111:** Director RR.HH.  
**A132:** Director Sucursal León y Burgos

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Si analizamos la figura nº 17 vemos que en el centro de la red existen una serie de nodos con intermediación de la centralidad muy alta que transmiten información relativa a la RSE a toda la organización. Estas personas son el Director de Comunicación y RE (A185), la técnica especialista en RSE y Medio ambiente (A048), el Consejero Delegado de la compañía (A126), la Responsable de la Unidad de RE y Reputación (A236), la directora de la Fundación DKV Integralia (A046), el subdirector de la fundación (A101) y el coordinador de la fundación en Madrid (A021). Podría decirse de este grupo que son los que producen la información relativa a la RSE y a la vez son quienes la transmiten al resto de la organización.

Los actores dentro de este primer núcleo están principalmente en Madrid y Barcelona, dos de las tres ciudades donde la empresa tiene más presencia (la tercera sería Zaragoza donde está la sede central de la empresa). Sin embargo, aparece también como nodo con una alta intermediación central el director de Sevilla (A180) quien hace de actor puente entre los actores de las ciudades centrales y toda la provincia de Andalucía.

En un segundo nivel dentro del mismo gráfico podemos observar otra serie de actores vinculados también a los actores dentro del núcleo central pero a una distancia geodésica mayor. Encontramos aquí a la coordinadora de la Fundación DKV Integralia en Denia (A089) que como se vio en la figura nº 15 hacía de puente entre la directora de la fundación y la sede de la misma en Denia. El nodo A041 también realizada de conexión con los empleados de Valencia. El director de RR.HH. (A111) hace también de actor puente entre los actores del núcleo y el departamento de RR. HH. El director de la sucursal de León y Burgos (132) también hace de puente entre el núcleo y los empleados de ambas ciudades y lo mismo ocurre con el actor A137, director de la sucursal de Almería. En la próxima figura podrá verse más en detalle la relación entre estos actores puentes y los grupos a los que transmiten información.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

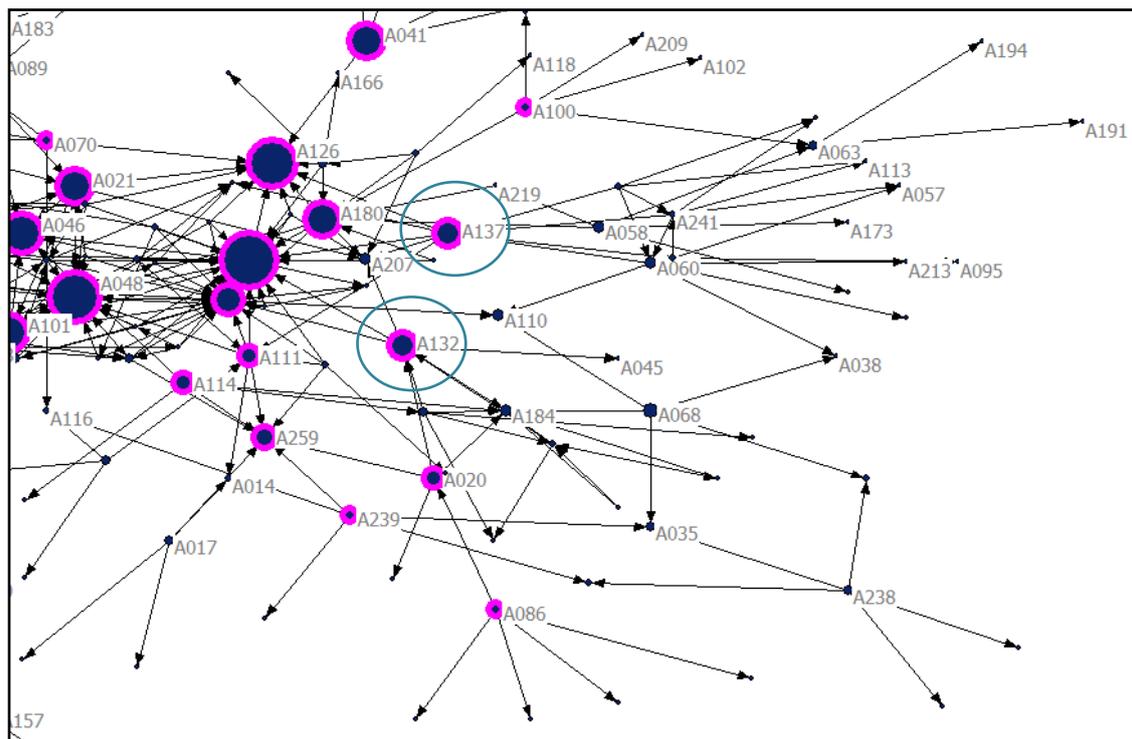


Figura nº 18. Intermediación de la centralidad. Subgrupo 4

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>A180:</b> Director sucursal Sevilla</p> <p><b>A100:</b> Responsable formación Sevilla</p> <p><b>A137:</b> Director de sucursal Almería</p> <p><b>A058:</b> Atención cliente Sevilla</p> <p><b>A060:</b> Consultora mediación Almería</p> <p><b>A241:</b> Atención al cliente Almería</p> <p><b>A132:</b> Director Sucursal León y Burgos</p> | <p><b>A132:</b> Director Sucursal León y Burgos</p> <p><b>A020:</b> Atención clientes Burgos</p> <p><b>A184:</b> Director territorial Castilla y León, Galicia y Asturias.</p> |
|--|--|

En la figura nº 17 podemos identificar dos subgrupos. En primer lugar está el que se inicia a partir del director de la sucursal de Sevilla (A180) quien es un nodo con alta intermediación central que transmite información a empleados de su propia sucursal pero también al director de la sucursal de Almería (A137) quien hace de puente con los empleados de su propia sucursal.

El Segundo subgrupo está formado por el director de la sucursal de León y Burgos (132) es un actor puente entre los actores con mayor intermediación central y los actores de las ciudades

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

en las que trabajar (Brugos y León) pero es a su vez conexión con el Director Territorial de Castilla y León, Galicia y Asturias (A184) y empleados de estas ciudades.

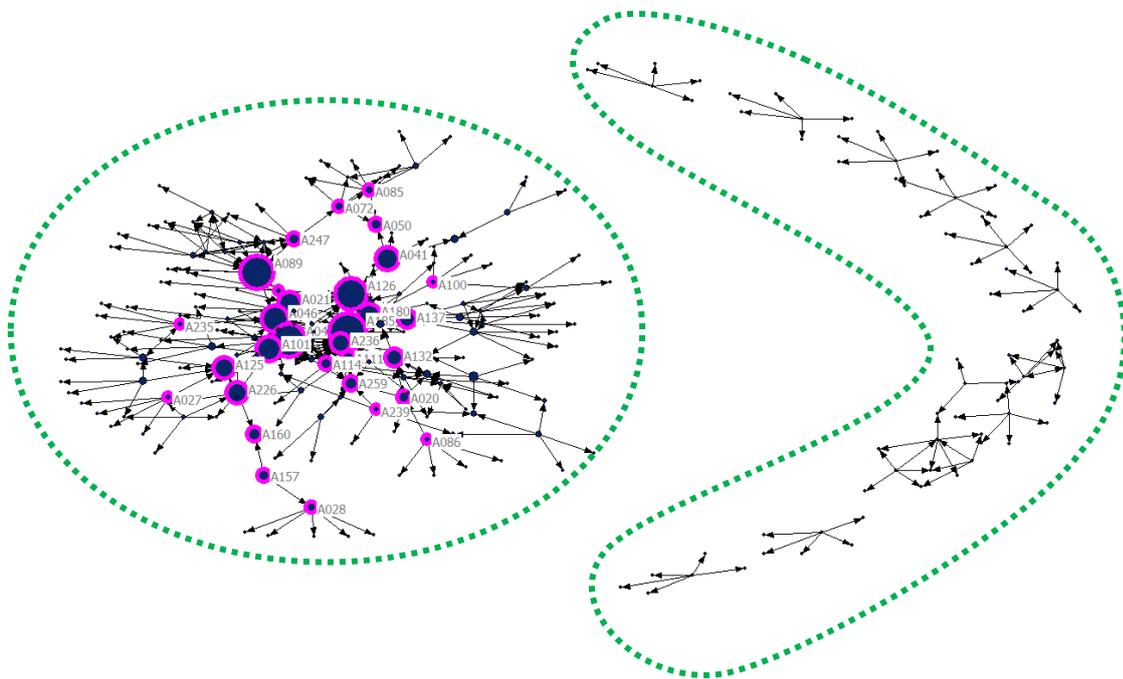


Figura nº 19. Intermediación de la centralidad. Subgrupo 5

Si observamos nuevamente toda la red en la figura nº 19 veremos que no existen actores puentes que conecten la red de la izquierda de la de la derecha. Este subgrupo de nodos que se encuentran aislados está formado por pequeños grupos de nodos no conectados entre sí salvo en un solo caso en el que varios nodos se han interrelacionado.

Una de las posibles conclusiones de este estudio es que necesario establecer conexiones con estos nodos que están desconectados y a quienes no llega o llega de manera distorsionada el sentido y significado que la empresa da a la Responsabilidad social. Esta separación entre ambos subgrupos es también la razón por la que la densidad es tan baja en esta red.

## 5.7 Metodología cualitativa: Análisis de contenido cualitativo con un enfoque inductivo

A la misma muestra de empleados a los que se les realizó el cuestionario se les pidió luego que completasen una entrevista de 5 preguntas cuyo guión puede encontrarse en el Anexo nº 2 “Guía para la entrevista”. 92 empleados accedieron a responderla y es a partir de estos

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

resultados que se realiza el siguiente análisis. El objetivo de dicha entrevista era medir en un primer lugar el nivel de comprensión de los empleados de la política de Responsabilidad social empresarial del Grupo DKV y el grado de conocimiento de sus proyectos y en segundo lugar su nivel de participación en el mismo. Al medir conocimiento y acción se estarían midiendo los dos elementos claves del *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial de acuerdo a Weick (1995).

### **1. Comprensión de la Responsabilidad social empresarial por parte de los empleados entrevistados**

Para medir el nivel de comprensión se realizaron en un primer momento dos preguntas:

- 1. *¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?***
- 2. *Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?***

A las respuestas obtenidas se les aplicó el método de análisis de contenido cualitativo para identificar los conceptos que utilizaban para definirla. Siguiendo el método se crearon categorías conceptuales a partir de dichas definiciones.

Tal como se comentó en el anterior capítulo la metodología utilizada para el análisis de datos es el análisis de contenido con un enfoque inductivo (Mayring, 2000). De acuerdo a este enfoque las categorías se desarrollan y elaboran a partir de los textos analizados y no provienen de la teoría.

En el caso de esta investigación cada categoría implica una manera diferente de entender la Responsabilidad social empresarial. Se busca identificar las categorías para ver quiénes dentro de la red de empleados está más cerca de la definición de Responsabilidad social empresarial que da la compañía y por tanto quiénes tienen un nivel más alto de comprensión de la misma.

Figura nº 20. La definición de Responsabilidad social empresarial de DKV

**Concepto RSE DKV:**

El Plan de Responsabilidad Empresarial de DKV, denominado DKV 360, busca promover y proteger la salud de todos sus grupos de interés, entendiendo la salud de una forma integral.

Partimos de un concepto amplio de salud, el mismo que define la Organización Mundial de la Salud y que entiende por ésta a un estado completo de bienestar físico, mental y social. De ahí que nuestras acciones tengan que ver con la salud de todos nuestros públicos: nuestros asegurados, nuestros profesionales y la salud de la sociedad al tiempo que abogamos por una gestión responsable y sostenible.

En DKV desarrollamos nuestra actividad de manera responsable: incorporamos garantías éticas y aclaramos el lenguaje de nuestros seguros, impulsamos innumerables actividades de educación para la salud, deporte y alimentación saludable, cuidamos del medioambiente, colaboramos con numerosas entidades sociales y trabajamos por la integración de las personas con discapacidad.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

El concepto de Responsabilidad social de DKV contiene tres elementos claves (Figura nº 19):

**a) Salud en todos y para todos**

“El Plan de Responsabilidad Empresarial de DKV, denominado DKV 360, busca promover y proteger la salud de todos sus grupos de interés, entendiendo la salud de una forma integral.

Partimos de un concepto amplio de salud, el mismo que define la Organización Mundial de la Salud y que entiende por ésta a un estado completo de bienestar físico, mental y social.”<sup>58</sup>

**b) Salud de sus stakeholders**

“(…) De ahí que nuestras acciones tengan que ver con la salud de todos nuestros públicos: nuestros asegurados, nuestros profesionales y la salud de la sociedad (…)”<sup>59</sup>

**c) Una gestión responsable y sostenible**

“(…) al tiempo que abogamos por una gestión responsable y sostenible”.<sup>60</sup>

La última parte de la definición oficial de DKV se enumera algunos de los principales proyectos que la empresa ha puesto en marcha en el marco de su responsabilidad empresarial:

“En DKV desarrollamos nuestra actividad de manera responsable: incorporamos garantías éticas y aclaramos el lenguaje de nuestros seguros, impulsamos innumerables actividades de educación para la salud, deporte y alimentación saludable, cuidamos del medioambiente, colaboramos con numerosas entidades sociales y trabajamos por la integración de las personas con discapacidad.”<sup>61</sup>

Para medir el último apartado de la definición se incluyó la siguiente pregunta:

**3. ¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?**

A partir de las repuestas obtenidas y siguiendo el método de análisis de contenido cualitativo se pasó a analizar frase a frase para identificar los elementos esenciales de cada definición dada por los empleados entrevistados. Esto permitió la identificación de etiquetas conceptuales y finalmente la construcción de categorías. Estas categorías permiten conocer cómo entienden y definen los entrevistados la responsabilidad social de su empresa y que nivel de implicación tienen en la misma. Seguidamente las categorías creadas han sido

<sup>58</sup> <http://dkvseguros.com/empresa-responsable/politica-responsabilidad-empresarial/>

<sup>59</sup> IDEM

<sup>60</sup> IDEM

<sup>61</sup> IDEM página anterior

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

clasificadas en función de cuán cerca o lejos se encontraban de la definición oficial de la responsabilidad empresarial de la organización.

### **Unidad de análisis y codificación**

La codificación es el proceso de análisis a través del cual se identifican conceptos y sus propiedades y dimensiones de entre los datos con los que se trabaja. Durante este proceso **los datos son descompuestos en partes menores que son estudiadas minuciosamente y comparadas para encontrar similitudes y diferencias**. Se estudian eventos, hechos, objetos, acciones e interacciones para buscar sus similitudes conceptuales y cuando son encontradas son agrupados en conceptos más abstractos llamados categorías. El estudio de las diferencias y semejanzas en los datos permite afinar con mayor precisión las categorías (Strauss y Corbin, 1999).

Tal como se explicó en el capítulo anterior en esta investigación se siguen los pasos propuestos por Cho y Lee (2014) para el análisis de la información. Los pasos son los siguientes:

1. **Selección de la unidad de análisis:** la unidad de análisis seleccionada son las respuestas a cada una de las entrevistas que son transcritas.
2. **Open coding o codificación abierta:** se realizó un análisis línea por línea (Strauss y Corbin, 1999) en el que se leen las frases de las respuestas abiertas dada palabra por palabra y frase a frase.
  - a. **Formulación de los códigos preliminares a partir del análisis de los textos:** Una vez realizado el análisis línea por línea se establecen una serie de códigos preliminares que emergen del texto.
  - b. **Codificación de los datos:** Se revisa el resto del texto a partir de los códigos preliminares y se elaboran nuevos códigos en caso de ser necesario.
  - c. **Revisión de los códigos:** Se realiza una nueva lectura para asegurar que toda la información ha sido analizada y que no quedan códigos pendientes por identificar.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

- d. **Desarrollo de categorías/temas:** El último paso es agrupar códigos similares en categorías más amplias y luego revisar, refinar y comprobar que todas las categorías son mutuamente exclusivas. Es en este paso que ya se pueden contar con las categorías finales.

En el Anexo nº 4 “Codificación y categorización de las respuestas” pueden leerse todas las respuestas obtenidas así como el proceso detallado de análisis de las mismas siguiendo el proceso de codificación abierta definido en el capítulo metodológico.

### **Análisis y resultados**

En la siguiente sección se presentan los resultados de las entrevistas así como los pasos pormenorizados del análisis de contenido cualitativo al que fueron sometidas las respuestas siguiendo los pasos de Cho y Lee (2014).

Primera pregunta:

#### **1. ¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?**

De los 92 empleados que respondieron la entrevista el 78%, 72 empleados, de los entrevistados afirmó conocer el programa de RSE de la compañía mientras que el 22%, 20 empleados, dijeron no conocerlo. Conocer el programa de RSE de la compañía es el primer paso antes de poder definirlo en sus propias palabras.

Figura nº 20. Porcentaje de empleados entrevistados que conocen la RSE de la compañía



Independientemente de que la definición que den sea más o menos cercana a la definición oficial de DKV el que casi el 80% de los entrevistados diga conocer el programa implica que la comunicación formal fluye y que la mayoría de los empleados están al corriente de la existencia de este plan.

#### Segunda pregunta

##### **2. Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?**

El objetivo de la segunda pregunta es ver hasta qué medida los empleados que dicen conocer el programa realmente lo conocen y la mejor fórmula para ello es pedirles que lo definan con sus propias palabras.

Existe mucha diversidad en las respuestas obtenidas y esto, como se verá más adelante, ha generado la aparición de diferentes categorías. Están por ejemplo aquellos empleados cuya definición es muy cercana a la oficial de la empresa, como puede verse en los siguientes verbatines obtenidos de las entrevistas. En el anexo nº 3 Matriz de respuestas de entrevistas puede verse la totalidad de las respuestas.

“SALUD360 es el plan de Responsabilidad Empresarial actual, cuyos proyectos se centran en fomentar la salud de todos nuestros públicos: nuestros asegurados,

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

nuestros profesionales y la salud de la sociedad al tiempo que abogamos por una gestión responsable y sostenible”. **Responsable Unidad Internet.**

Otros no usan exactamente las mismas palabras pero conservan los elementos esenciales de la definición oficial:

“Es una fusión entre preocuparse por la salud de nuestros clientes, empleados y proveedores con una actitud de empresa responsable y sostenible”. **Director Sucursal Málaga**

“Plan para englobar la salud desde todas las perspectivas, tanto a nivel de personas, considerando todas las que interactúan con nosotros, asegurados, clientes, profesionales, sociedad como a nivel de actuaciones desde una perspectiva global aportando valor a nuestro entorno social y medioambiental desde una gestión responsable y sostenible.” **Técnica del Departamento de I+D**

Hay quienes al definir la RSE incluyen dos de los tres elementos propios de la definición de DKV como los siguientes ejemplos citados a continuación. En el primer grupo de verbatines está presente el elemento salud y la relación con grupos de interés pero deja fuera la gestión responsable y sostenible.

“Es el programa de responsabilidad social y ambiental corporativa de la compañía, que se preocupa por la salud de todos los grupos de interés y la sociedad”. **Assistant CEO y Dpto. Desarrollo Estratégico**

“Un programa sensibilizado y centrado en la salud general tanto de una forma física, psíquica y social, dirigido a diferentes públicos de interés de la compañía (empleados, clientes, mediadores, sociedad en general)”. **Técnica patrocinio, publicidad e imagen**

“Es el programa que desarrolla DKV, dentro de su Plan de RSC, que busca la mejora de la salud tanto de clientes, proveedores y sociedad en general.” **Director de la Sucursal de Sevilla**

El segundo grupo hace hincapié en la gestión responsable y sostenible de la empresa y en la relación con sus grupos de interés pero deja a un lado la salud.

“Es la forma de hacer negocio, de fomentar una gestión ética, socialmente responsable y sostenible considerando como aportar valor añadido a nuestros grupos de interés.” **Responsable de Responsabilidad Empresarial y Reputación**

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

El tercer ejemplo define la responsabilidad empresarial a partir de gestión responsable y sostenible y la salud pero deja de lado la relación con los grupos de interés.

“Plan para entender la salud, con un lenguaje claro, una gestión responsable y una implicación en actividades sociales, con discapacitados, medio ambiente o actividades sociales”. **Administrativa Sucursal Bilbao**

En otros casos se menciona únicamente uno de los tres elementos con lo cual la definición se aleja de la oficial.

“Nos volcamos con la salud, fomentamos el deporte y la alimentación saludable protegemos la salud del planeta.” **Director Sucursal Oviedo**

“Lenguaje claro de nuestros productos y colaboración con el medio ambiente y entidades sociales para una gestión responsable.” **Gestora de formación y administración comercial**

“Sería diferentes proyectos que se llevan a cabo ya sea en bien de la sociedad, de clientes ó los propios empleados”. **Administrativa Sucursal Lleida**

En cambio hay otros empleados que definen la responsabilidad social empresarial pero al hacerlo no toman en consideración elementos claves de la definición de la compañía y hacen referencia a otros elementos que si bien podrían estar presentes al definir la responsabilidad empresarial de una manera genérica no forman parte de la definición oficial de DKV. Por ejemplo:

“Es el programa de responsabilidad empresarial de DKV Seguros. Son los programas que utiliza DKV para devolver a la sociedad aquello que la sociedad da a DKV”. **Subdirector de la Fundación DKV Integralia**

“Colaboración proactiva en proyectos de integración, sostenibilidad y solidaridad. Difunde esta cultura entre sus empleados para que sean activos también a nivel individual”. **Responsable Gestión Entidades Funerarias ERGO**

“La empresa emprende una serie de acciones encaminadas al compromiso que adquiere con la sociedad.” **Administrativa Salud Sucursal Sevilla**

Por último están aquellos empleados que definen la Responsabilidad social de DKV de una manera no estratégica ni vinculada al negocio.

“Es el interés mostrado por nuestra Compañía por todos los grupos de "PERSONAS" que forman parte de nuestro negocio, fuera del interés del negocio en sí.” **Director sucursales León y Burgos**

“Una forma de dar un valor añadido a la empresa y a la forma de gestionar el negocio dedicando una serie de recursos a distintos aspectos que son totalmente ajenos a la actividad a la que nos dedicamos.” **Director Comercial Red de Mediación para Castilla y León**

. En el Anexo nº 5 “Codificación y categorización de las respuestas” puede verse la tabla entera con el detalle del proceso de **Open coding** y **categorización** propio del análisis de contenido cualitativo

1. El primer paso es colocar el Id del entrevistado y su definición
2. En segundo lugar la investigadora realiza comentarios de la definición a partir de la identificación de posibles aspectos que pueden convertirse en etiquetas conceptuales.
3. Seguidamente se descompone cada definición, se analiza línea por línea y se procede a codificar asignándole una etiqueta conceptual en función de los elementos que están presentes en la definición.
4. Seguidamente se identifican las etiquetas conceptuales y a partir de éstas se agrupan en categorías superiores que engloban elementos característicos de la RSE. Las categorías como se comentó anteriormente han de ser mutuamente excluyente.

Es así como se han comparado las definiciones aportadas por los empleados en las entrevistas con el concepto oficial de la compañía para ver cuán cerca o lejos están de éste. Cada incidente que capta la atención del investigador debe ser comparado con otros incidentes en búsqueda de diferencias o similitudes. La comparación ayuda también a obtener mayor precisión y consistencia y evita al investigador caer en sesgos pues deben comparar la nueva información obtenida con la obtenida previamente (Corbin y Stauss, 1990).

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

A partir del microanálisis línea por línea fue posible identificar los primeros conceptos asociados. En total se identificaron las siguientes 25 etiquetas conceptuales que pueden apreciarse en la tabla nº 11.

*Tabla nº 11. Etiquetas conceptuales surgidas del análisis de contenido de la pregunta: ¿Cómo explicarías el Programa de RSE de la compañía con tus palabras?*

Nº	Etiquetas conceptuales
1	Búsqueda de salud en un sentido amplio
2	A favor de todos los afectados por la empresa
3	Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles
4	Acción social
5	Preocupación por el bienestar de los empleados
6	RSE vinculada negocio salud
7	Comportamiento ético con respecto a unos principios
8	Cuidar del planeta y de las generaciones futuras
9	La empresa es valorada por su RSE
10	Licencia para operar
11	Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad
12	Búsqueda de reputación
13	Cambio para centrar RSE en salud
14	Prácticas responsables
15	A favor del público general
16	Sensibilidad social más allá del negocio
17	Lenguaje claro
18	Promoción de hábitos de vida saludable
19	Compromiso empleados con RSE
20	Cuidado/preservación medio ambiental
21	Valor agregado
22	Prácticas alejadas del negocio
23	Acción voluntaria
24	Integración socio laboral
25	Búsqueda del bien común

Una vez identificadas las etiquetas conceptuales y siguiendo los pasos dictados por la metodología de análisis de contenido cualitativo se intentó identificar aquellas diferencias o semejanzas en los conceptos de manera que pudieran agruparse aquellos elementos comunes en categorías mutuamente excluyentes. Las categorías identificadas fueron 12. En la tabla nº 13 se presentan las categorías, una descripción de cada una a partir de los elementos presentes en cada una de ellas y los empleados por cada categoría.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Tabla nº 13. Categorías del análisis de contenido de la pregunta:  
¿Cómo explicarías el Programa de RSE de la compañía con tus palabras?

Nº	Categorías	Descripción	Empleados por cada categoría	Frecuencia
I	OFICIAL Enfoque a salud Compromiso con los G.I. Gestión responsable y sostenible	Concepto oficial de la compañía. Incluye las tres ideas de la definición de RSE de DKV. Por un lado la idea de salud "salud en todo y para todos", el compromiso con todos los grupos de interés de la compañía y una gestión responsable y sostenible del negocio.	A046, A103, A117, A254	4
II	OFICIAL Enfoque a salud Compromiso con los G.I.	Incluye dos de las tres ideas: Enfoque a salud del plan y todos los proyectos de RSE y compromiso con los G.I. de la compañía.	A231, A008, A048, A066, A232, A130, A029, A177, A060, A238, A180, A111, A185, A041	14
III	OFICIAL Gestión responsable y sostenible Compromiso con los G.I.	Incluye dos de las tres ideas: Prácticas responsables y sostenibles y compromiso con los G.I. de la compañía.	A236	1
IV	OFICIAL Enfoque a salud Gestión responsable y sostenible	Incluye dos de las tres ideas: Enfoque a salud y prácticas responsables y sostenibles	A087	1
V	ENFOQUE A SALUD	Vinculado al enfoque oficial pero deja fuera la relación con los grupos de interés y la gestión responsable y sostenible	A252, A002, A202, A016, A141, A140, A107, A032, A248, A094	10
VI	GESTIÓN RESPONSABLE Y SOSTENIBLE	Vinculado al enfoque oficial pero deja fuera el estar centrado en salud y la relación con los grupos de interés. RSE entendida como prácticas ética, responsables o en favor de la sostenibilidad.	A161, A010, A155, A239, A208, A093, A259	7
VII	COMPROMISO CON LOS G.I.	Vinculado al enfoque oficial pero deja fuera el estar centrado en salud y la gestión responsable y sostenible. Es la RSE que reconoce el compromiso con sus grupos de interés.	A151, A192	2
VIII	RSE VINCULADA A EMPLEADOS	El empleado es actor o receptor de las acciones de RSE de la compañía	A021, A027, A171, A137, A049, A106	6
IX	VALOR DIFERENCIAL	Cuando la RSE ayuda a la empresa a generar un valor que la diferencia de la competencia	A012, A061	2
X	FILANTROPÍA	La RSE es percibida como acciones desvinculadas al negocio central de la compañía.	A32, A251	2
XI	COMPROMISO CON LA COMUNIDAD Y/O LA SOCIEDAD Y/O LA COMUNIDAD Y/O EL MEDIO AMBIENTE	Compromiso con el entorno cercano a la empresa y/o con la sociedad de manera general y/o con el medio ambiente. Entran en esta categoría la acción social, atención de colectivos en riesgo, el voluntariado, y las acciones por el cuidado y preservación del medio ambiente.	A218, A017, A085, A063, A097, A068, A241, A163, A113, A119, A092, A134, A070, A067, A114, A112, A126, A233	18
XII	CIUDADANA CORPORATIVA	Acciones de la empresa que tienen como objetivo devolver a la sociedad parte de lo que de ésta toma. Combinación de licencia para operar con acciones sociales medioambientales locales.	A020, A101, A125, A160	4

### Tercera pregunta

#### 3. ¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?

En la siguiente pregunta se pide a los empleados que nombren proyectos de Responsabilidad social de la compañía como una manera adicional de comprobar su nivel de conocimiento de la misma. El ser capaces de enumerar proyectos desarrollados en esta área quiere decir que entienden que estos proyectos están vinculados a la responsabilidad social. De los 92 empleados a los que se entrevistó dieron respuesta 65. En la tabla nº 14 puede verse el resumen de acuerdo a cuantos proyectos eran capaces de nombrar y en el Anexo nº 5

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

“Proyectos conocidos” se puede ver el detalle de cada uno de los proyectos nombrados por cada empleado.

Tabla nº 14. Nº de proyectos de RSE conocidos por empleados

Nivel de proyectos conocidos	Empleados por cada tramo	Nº de empleados	Porcentaje
<b>NINGÚN PROYECTO</b>	A020, A028, A058, A072, A078, A089, A097, A099, A100, A104, A134, A135, A137, A157, A160, A162, A167, A183, A190, A195, A200, A219, A221, A226, A229, A235, A241	27	29%
<b>1 PROYECTO</b>	A016, A029, A060, A067, A068, A085, A092, A094, A106, A107, A141, A151, A163, A202, A208, A232, A239, A241, A252	19	21%
<b>2 PROYECTOS</b>	A021, A041, A093, A111, A125, A161, A259	7	7%
<b>3 Ó MÁS PROYECTOS</b>	A008, A012, A063, A066, A070, A101, A103, A117, A119, A122, A126, A132, A155, A171, A177, A180, A192, A238, A017, A027, A032, A046, A049, A061, A086, A130, A233, A002, A010, A114, A185, A248, A254, A112, A231, A048, A251, A218, A236	39	42%

Figura nº 21. Porcentaje de proyectos mencionados



De acuerdo a lo establecido en la operacionalización de las variables para medir el conocimiento de los empleados de la Responsabilidad social de la compañía se establecieron los siguientes criterios:

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

1. **Nivel nulo de conocimiento:** No se ha mencionado ninguno de los elementos. Puede no mencionarse ningún proyecto o mencionar solo uno pero si se nombra dos o más pasa al siguiente nivel.
2. **Nivel bajo de conocimiento:** Se ha mencionado un elemento de la definición. Puede no mencionarse ningún proyecto o mencionar solo uno pero si se nombra dos o más pasa al siguiente nivel.
3. **Nivel medio de conocimiento:** Se ha mencionado dos elementos que componen la definición. Puede no mencionarse ningún proyecto o mencionar solo uno pero si se nombra dos o más pasa al siguiente nivel.
4. **Nivel alto de conocimiento:** Se han mencionado los tres elementos que componen la definición. No habrá cambios de nivel independientemente del número de proyectos nombrados.

En la tabla nº 15 se resume el nivel de conocimiento de cada empleado entrevistado.

Tabla nº 15. Nivel de conocimiento de la RSE del Grupo DKV

Nivel de conocimiento	Empleados por cada tramo	Nº de empleados	Porcentaje
<b>NIVEL NULO</b> Ningún elemento, 0 ó 1 proyecto	A020, A028, A058, A067, A068, A072, A078, A085, A089, A092, A097, A099, A100, A104, A106, A122, A134, A135, A137, A157, A160, A162, A163, A167, A183, A190, A195, A200, A219, A221, A226, A229, A235,	33	36%
<b>NIVEL BAJO</b> Al menos un elemento, 0 ó 1 proyecto	A012, A016, A017, A021, A027, A049, A061, A063, A070, A094, A101, A107, A112, A114, A119, A125, A126, A132, A140, A141, A151, A171, A202, A208, A218, A233, A239, A241, A251, A252,	30	33%
<b>NIVEL MEDIO</b> Al menos dos elementos, 0 ó 1 proyecto	A002, A010, A029, A032, A060, A093, A155, A161, A192, A232, A248, A259,	12	13%
<b>NIVEL ALTO</b> Al menos tres elementos y 0, 1, 2 o más proyectos	A008, A041, A046, A048, A066, A086, A103, A111, A117, A130, A177, A180, A185, A231, A236, A238, A254,	17	18%

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

## 2. Nivel de activismo social y/o medio ambiental por parte de los empleados entrevistados

Para medir el otro elemento que forma parte del concepto de *sensemaking*, nivel de participación, se formularon las siguientes preguntas en la entrevista de preguntas abiertas:

1. ***¿Has propuesto o participado en alguna iniciativa de Responsabilidad Empresarial en la compañía?***
2. ***Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál.***

En el caso de los empleados que respondieron la primera pregunta los resultados arrojan que de los 92, el 58% (54 empleados) dijo que no habían planteado proyectos o participado en acciones de Responsabilidad de la empresa y el 42% (38 empleados) dieron que sí. En la figura nº 22 puede verse graficado el resultado.

Figura nº 22. Porcentaje de empleados que han participado en la RSE



El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

En cuanto a la segunda pregunta: ***Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál se estableció una escala para medir el grado de participación.***

- 1. No participación en la RSE de la compañía: Cuando no presenta ningún proyecto ni participa en ninguna acción**
- 2. Nivel bajo de participación: Cuando propone un proyecto y/o participa en alguna acción**
- 3. Nivel medio de participación: Cuando propone y/o participa en dos proyectos de RSE**
- 4. Nivel alto de participación: Cuando propone y/o participa en tres o más proyectos de RSE.**

Para dar por buena la pregunta era necesario que el empleado o empleada hubiese propuesto algún proyecto, incluso si no hubiese llegado a materializarse, y/o que hubiese participado en alguna acción de Responsabilidad social liderada por la empresa.

Los porcentajes de cada nivel de participación pueden verse en la figura nº 23.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Figura nº 23. Porcentaje de empleados que han propuesto o participado en alguna iniciativa de la compañía



Así mismo en la tabla nº 16 puede verse el grado participación, los empleados por cada uno de los niveles y el porcentaje que representa en el total de empleados entrevistados y el anexo nº 6 “Participación en proyecto” el detalle de todas las respuestas.

Tabla nº 16. Nivel de participación

Nivel de participación	Empleados por cada tramo	Nº de empleados	Porcentaje
<b>NO PARTICIPACIÓN</b> Empleados no activos	A012, A016, A017, A020, A027, A028, A058, A063, A068, A072, A078, A089, A092, A097, A099, A100, A104, A106, A107, A112, A122, A130, A134, A135, A141, A155, A157, A160, A161, A162, A167, A171, A183, A190, A192, A195, A200, A202, A208, A219, A221, A226, A229, A223, A235, A238, A239, A241, A251, A254	50	53%
<b>NIVEL BAJO</b> Empleados activos (1 proyecto o acción)	A002, A008, A029, A041, A049, A070, A094, A151, A163, A252	10	11%
<b>NIVEL MEDIO</b> Empleados activos (2 proyectos o acciones)	A021, A060, A061, A066, A067, , A085, A086, A093, A101, A114, A119, A125, A140, A218, A232	1	17%
<b>NIVEL ALTO</b> Empleados activos (3 proyectos o acciones)	A010, A032, A046, A048, A103, A111, A117, A126, A132, A137, A177, A180, A185, A231, A236, A248, A259	17	19%

### 3. Nivel de *Sensemaking*

Tal como se explicó, de acuerdo a Weick (1995) el concepto de *sensemaking* está formado por dos elementos: conocimiento y acción. Por un lado se ha clasificado a los entrevistados según su nivel de comprensión de la definición de la Responsabilidad social del Grupo DKV y para ello se medía cuántos elementos de la definición eran capaces de identificar y cuántos proyectos podían nombrar. En cuanto al nivel de participación se ha medido en función de si han participado o propuesto acciones de RSE a la compañía. El siguiente paso por ello es juntar ambas nociones para identificar aquellos empleados que tienen un nivel de *sensemaking* prominente y ver si coinciden con aquellos que han sido identificados como actores centrales dentro de la red. De esa forma se comprobará si la estructura de la red y agentes de cambios identificados en ella se corresponden con los individuos con un nivel de *sensemaking* destacable tal como lo establece la hipótesis de esta investigación.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Para medir el nivel de *sensemaking* se estableció la siguiente escala:

1. **Nivel nulo de *sensemaking*:** Se da cuando el entrevistado no menciona ningún elemento de la definición oficial ni ha participado en ningún proyecto de RSE de la compañía.
2. **Nivel bajo de *sensemaking*:** Se da cuando el entrevistado tiene un nivel bajo de conocimiento de la RSE y su nivel de actividad es nulo o bajo. Sin embargo, si ha participado en dos o más proyectos se le sube un nivel.
3. **Nivel medio de *sensemaking*:** Se da cuando el entrevistado tiene un nivel medio de conocimiento y un nivel bajo o medio de actividad. Sin embargo, si ha participado en más de tres proyectos se le sube un nivel.
4. **Nivel alto de *sensemaking*:** Se da cuando el entrevistado tiene un nivel alto de conocimiento y un nivel medio o alto de actividad.

Tabla nº 17. Nivel de Sensemaking

Nivel de <i>sensemaking</i>	Empleados por cada tramo						Nº de empleados	Porcentaje
<b>NO PARTICIPACIÓN</b>	A020, A078, A100, A137, A183, A223,	A028, A085, A104, A157, A190, A226,	A058, A089, A106, A160, A195, A235	A067, A092, A122, A162, A200,	A068, A097, A134, A163, A219,	A072, A099, A135, A167, A221,	33	36%
<b>NIVEL BAJO</b>	A012, A070, A171, A252	A016, A094, A202,	A017, A107, A208,	A027, A112, A239,	A049, A141, A241,	A063, A151, A251,	19	21%
<b>NIVEL MEDIO</b>	A002, A101, A140, A259	A021, A114, A155,	A029, A119, A161,	A060, A125, A192,	A061, A126, A218,	A093, A132, A232,	19	21%
<b>NIVEL ALTO</b>	A008, A066, A177, A238,	A010, A086, A180, A248,	A032, A103, A185, A254	A041, A111, A229,	A046, A117, A231,	A048, A130, A236,	21	23%

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

## 5.8 Comprobación de la hipótesis

Tal como se comentó al inicio de este capítulo la hipótesis de esta investigación se definió de la siguiente manera:

***Los empleados identificados como agentes de cambio dentro de la red por su posición central en la misma (proximidad dentro de la red de relaciones) también poseen un nivel prominente de sensemaking (nivel destacado de conocimiento de la RSE de su organización y de participación social y/o medio ambiental) dentro de la organización estudiada.***

Para dar por cierta la anterior hipótesis era necesario que se diese la siguiente condición:

**Que aquellos nodos identificados en la red como agentes de cambio por su posición de proximidad central dentro de la red coincidan en un porcentaje igual o mayor al 75% con aquellos individuos con un nivel prominente de *sensemaking* (conocimiento y participación).**

Para la comprobación de la hipótesis era necesario por tanto por un lado medir la proximidad de la centralidad de los actores e identificar aquellos actores con un nivel alto dentro de la red y por el otro lado el nivel de *sensemaking* de los empleados entrevistados.

Los nodos con **proximidad central**<sup>62</sup> son aquellos actores con la capacidad para difundir y traducir las nociones de Responsabilidad social empresarial al resto de empleados de la red. Es algo además que pueden hacer de manera sencilla y rápida. Poseen la menor distancia global al resto de actores y por ellos son identificados como los **agentes de cambio**.

Estos actores son los responsables de traducir las nociones de la Responsabilidad social empresarial en un lenguaje que es fácilmente comprendido por el resto de miembros de una organización y al estar cerca a todo el resto de empleados de la red pueden hacerlo además en

<sup>62</sup> *Closeness centrality* (Rowley, 1997)

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

menos tiempo que otros actores. Dado lo anterior es crucial que su visión de la RSE esté alineada con la visión de la empresa. Es por ello que el siguiente ejercicio verifica si existe una relación entre los agentes de cambio y los empleados con un nivel destacado de *sensemaking*.

En la tabla nº 18 se encuentran detallados aquellos individuos que el programa UCINET destacó como aquellos nodos con un nivel de centralidad de la proximidad más alta, es decir, los agentes de cambio de la compañía.

Tabla nº 18. Actores por Proximidad de la centralidad. Agentes de cambio

Nodo	Proximidad de la centralidad	Cargo
A126	0,135	Consejero Delegado del Grupo DKV
A185	0,135	Director de Comunicación y RSE
A046	0,135	Directora Fundación DKV Integralia
A236	0,134	Responsable Unidad de RE y Reputación
A048	0,134	Técnica especialista en RSE y Medioambiente
A125	0,134	Coordinador Fundación DKV Integralia
A259	0,131	Apoyo RR.HH. y responsable de voluntariado
A002	0,130	Técnico patrocinio y RRPP

Estos 8 actores fueron identificados como los agentes de cambio de la compañía. El siguiente paso era comprobar el nivel de *sensemaking* de los mismos para determinar si además de tener la capacidad para hacer fluir de manera rápida y fácil la información sobre RSE también tenían el conocimiento y el nivel de *sensemaking* adecuado para esta acción.

En la sección anterior se hizo el ejercicio de identificar los empleados de acuerdo a su nivel de *sensemaking*. Este ejercicio arrojó el siguiente resultado que puede verse en la tabla nº 20.

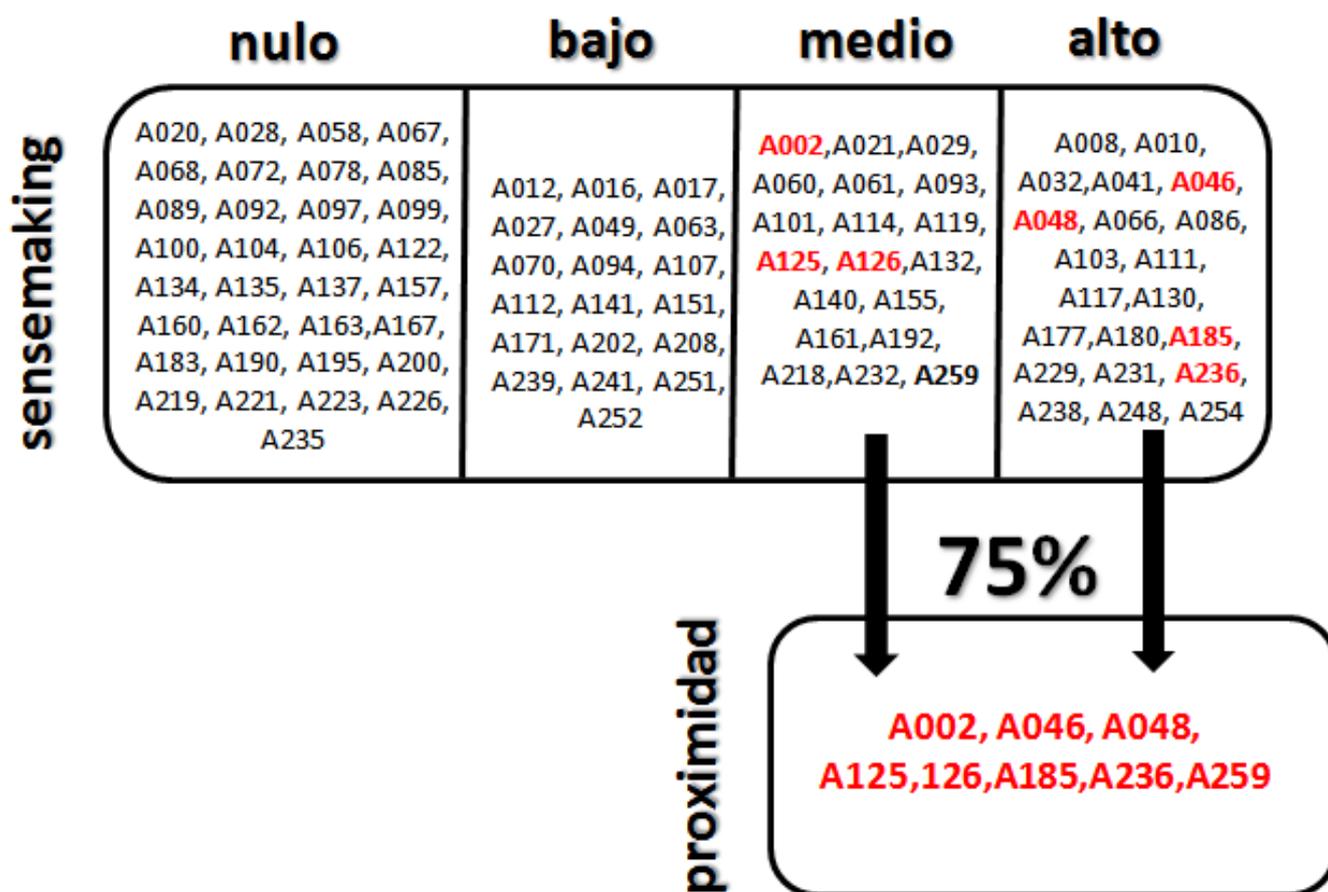
El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Tabla nº 19. Nivel de Sensemaking II

Nivel de <i>sensemaking</i>	Empleados por cada tramo						Nº de empleados	Porcentaje
NO PARTICIPACIÓN	A020, A078, A100, A137, A183, A223,	A028, A085, A104, A157, A190, A226,	A058, A089, A106, A160, A195, A235	A067, A092, A122, A162, A200,	A068, A097, A134, A163, A219,	A072, A099, A135, A167, A221,	33	36%
NIVEL BAJO	A012, A070, A171, A252	A016, A094, A202,	A017, A107, A208,	A027, A112, A239,	A049, A141, A241,	A063, A151, A251,	19	21%
NIVEL MEDIO	A002, A101, A140, A259	A021, A114, A155,	A029, A119, A161,	A060, A125, A192,	A061, A126, A218,	A093, A132, A232,	19	21%
NIVEL ALTO	A008, A066, A177, A238,	A010, A086, A180, A248,	A032, A103, A185, A254	A041, A111, A229,	A046, A117, A231,	A048, A130, A236,	21	23%

Se ha marcado en amarillo aquellos empleados que poseen un nivel destacable (medio y alto de *sensemaking*) con aquellos que son agentes de cambio de la red. En la figura nº 23 puede verse gráficamente el resultado de este cruce.

Figura 24. Comprobación de la hipótesis



Si el requisito para comprobar la hipótesis era que aquellos nodos identificados en la red como agentes de cambio por su posición de proximidad central dentro de la red coincidiesen en un porcentaje igual o mayor al 75% con aquellos individuos con un nivel prominente de *sensemaking* (conocimiento y participación) podemos concluir que la misma puede verificarse puesto que los 8 agentes de cambio se encuentran distribuidos entre actores con un nivel medio y alto de *sensemaking*. De los 8 agentes 4 poseen un nivel medio y los otros 4 un nivel alto.

Existe una serie de empleados con un nivel medio y alto de *sensemaking* pero que no son agentes de cambio por lo que un posible paso futuro sería identificar a estas personas y ayudarles a integrarse mejor dentro de la red para que puedan compartir a través de la narrativa y de la acción la noción de la Responsabilidad social entre sus compañeros.

## 5.9 Resultados y análisis de resultados

Una vez identificados los actores con un nivel alto de centralidad y comprobado que poseen también un nivel destacado de *sensemaking* se puede concluir que la intuición inicial de pensar que los empleados identificados por sus compañeros como capaces de llevar a cabo acciones de RSE no estaba errada y que estos individuos además de ser proactivos y estar dispuestos a desarrollar proyectos sociales y/o medio ambientales en la organización además poseen una noción adecuada de la política de Responsabilidad social empresarial de DKV Seguros y han tenido además un rol activo vinculándose a ella a través de acciones concretas o proponiendo proyectos.

Es así como el proceso de análisis de la estructura social del proceso de *sensemaking* permite identificar los agentes de cambio que resultan clave para el proceso de creación de sentido y significado y sus roles (*brokers o gatekeepers*). Si bien en este estudio no se profundizó en la intermediación de la centralidad una posterior investigación podría ahondar en la relación entre la narrativa usada por estos actores con alta intermediación central y ver si los mismos apoyan o dificultan el desarrollo de la RSE en sus organizaciones.

Como punto destacable está la baja densidad de la red en la que podía observarse dos subgrupos. Por un lado una red con nodos con una centralidad de grado alta y muy conectados y por otro lado pequeños grupos de nodos aislados entre sí. Sería también tema para una siguiente investigación ahondar en quiénes eran estos nodos, a qué centros pertenecían y porque se encontraban separados del resto y con un nivel de *sensemaking* inexistente.

Otro punto a destacar de los resultados es que resulta relevante para este estudio que los actores con cargos vinculados a la Responsabilidad social: el Consejero Delegado, el director de comunicación y RSE, la responsable de la Unidad de RE, la técnica especialista en RE, la directora de la Fundación DKV Integralia y varios de los coordinadores de la fundación destacasen siempre en las medidas de centralidad. Una manera de leerlo es que en esta empresa se identifica a la Responsabilidad social con sus caras visibles y que se les tiene como referente a la hora de proponer y desarrollar iniciativas de RSE. Esto podría ser un indicador de que no existe mucha distancia real entre la red de la estructura formal de la organización y su red informal pero esto también es tema para un siguiente estudio.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Como último punto a destacar está que una vez conocidos quiénes son los actores con un nivel alto de *sensemaking* los directivos de la compañía podrían formarles y dotarles de nociones y herramientas para que de una manera ágil, clara y con llamadas a la acción ayudasen a sus compañeros a comprender en qué consiste el Plan de RSE de la compañía y como puede incorporarse en sus funciones y rutinas diarias para crear valor a la empresa. El agente de cambio puede ser considerado como aquel que fija la agenda, el que crea el lenguaje adecuado y el moderador ante nuevas situaciones. Lo anterior es valioso sobre todo en caso de nuevos empleados o ante la introducción de un nuevo plan.

## 6 CONCLUSIONES Y DESARROLLO TEÓRICO

La investigación realizada tenía el interés de abrir un nuevo camino en el estudio de la Responsabilidad social empresarial combinando dos cuerpos teóricos que hasta el momento no se habían combinado: el *sensemaking* y el estudio de redes sociales.

Sin embargo, el estudio realizado ha tenido claras limitaciones. En primer lugar al ser una investigación exploratoria no existían referencias anteriores que marcara el camino a seguir por lo que se ha preferido comenzar con un solo caso de estudio que ofreciera la ventaja de poder trabajarse en profundidad. Estudios posteriores podrían por tanto ampliar el estudio a más casos y ver si la hipótesis que ha podido comprobarse en este estudio se repite en otras organizaciones cuando se cambia la estructura de la red y nivel de *sensemaking* de los empleados.

Una de las ventajas de los estudios exploratorios es la libertad en el desarrollo pero tiene también la clara desventaja de que el investigador se encuentra solo frente a un problema inicial sin mayor guía que su propia intuición y experiencia investigadora. Es por esta razón que se quiso combinar el uso de dos metodologías diferentes que pudiesen aportar una visión más amplia que el estudio del fenómeno desde la perspectiva de un único método. Mientras que los estudios cualitativos pueden ayudar a sacar a la luz a fenómenos emergentes tiene sus limitaciones. Por su lado los métodos cuantitativos son necesarios para apoyar o refutar los resultados. Es por ello que se usó un método combinado. El análisis de contenido cualitativo para estudiar un fenómeno nuevo y el análisis de redes para comprobar nuestra hipótesis.

A través de esta investigación se ha encontrado en el análisis de redes una herramienta de management poderosa que ayuda a hacer visible la manera en que la información viaja y es compartida dentro de la organización por lo que es clave para trabajar los temas estratégicos que necesitan ser conocidos por toda la organización. En ese sentido también se considera útil el desarrollo de futuras investigaciones que trabajen más a fondo la manera en que la información es transmitida nodo a nodo y como potenciar ese flujo a favor de los objetivos organizacionales.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Como último punto a destacar está que este estudio solo retrató un momento específico en el tiempo y que una posible línea de investigación futura es realizar un análisis longitudinal midiendo en el tiempo el desarrollo del grupo de “Embajadores de la Responsabilidad empresarial” y su contribución a la integración de las prácticas responsables en cada uno de los puestos de trabajo.

## 7 CAPÍTULO – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K. R. "The Concept of Corporate Strategy". IL: Richard D. Irwin, Homewood,. 1980

ANGUS-LEPPAN, Tamsin; METCALF, Louise and; BENN, Sue. Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 93, no 2, p. 189-213.

ANSOFF, H. I. (1983). "Societal strategy for the business firm, in *Advances in Strategic Management*", JAI Press, Greenwich, CT Vol. 1, pp. 3-29.

ARGANDOÑA, Antonio. Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics*, June, 2003, vol. 45, no.1-2, pp. 15-28. ISSN 1573-0697.

ARLOW, Peter and GANNON, Martin. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7, no 2, p. 235-241. ISSN: 03637425.

ASFORTH, Blake and GIBBS, Barrie. The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1990, vol. 1, no. 2, pp. 177-194. ISSN 1047-7039

AUPPERLE, Keneth, CARROLL, Archie and HATFIELD, John. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 1985, vol. 28, no. 2, pp. 446-463. ISSN: 00014273.

BARNEY, Jay. The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 1996, vol. 7, no 5, p. 469-469. ISSN: 1047-7039.

BARNEY, Jay. Firms Resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*, 1991, 17 (1), pp. 99-120. ISSN: 01492063.

BAILEY, Kenneth D. *Methods of Social Research*. New York: The Free Press, 1987.

BALOGUN, Julia and JOHNSON, Gerry. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 2005, vol.26, no. 11, pp. 1573–1601. ISSN 0170–8406,

BASU, Kunal and PALAZZO, Guido. Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 1, pp. 122-136. ISSN: 03637425.

BERELSON, Bernard. *Content analysis in communication research*. Glencoe, IL.: Free Press, 1952.

BERGER, Peter L. and LUCKMANN, Thomas. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday Anchor, 1966.

BECKMAN, COLWELL y CUNNINGHAM (2009) The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: The Importance of Authenticity and Social Networks. *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 86, pp. 91–206. ISSN: 1573-0697.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

BERMAN, Shawn, et al. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, no 5, pp. 488-506. ISSN 00014273.

BRASS, Daniel J and BURKHARDT, Marlene E. Potential power and power use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, June, 1993, vol. 36, no. 3; pp. 441. ISSN: 00014273.

BRICKSON, Shelley. Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, July 1, 2007, vol. 32 no. 3, pp. 864-888. ISSN: 03637425.

BOSTON COLLEGE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP, 2015.  
<http://ccc.bc.edu/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=2100>

BURKE, Lee and LOGSDON, Jeanne. How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 1996, vol.29, no. 4, pp.495-502. ISSN: 0024-6301.

CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, October 1, 1979, vol. 4, no. 4, pp. 497-505. ISSN 03637425.

Cho, Ji Young and Lee, Eun-Hee E-H. Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report*, 2014, vol. 19, no. 64, pp. 1-20. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR19/cho64.pdf>

CORBIN, Juliet and STRAUSS, Anselm. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, March, 1990, vol. 13, no. 1, pp. 3-21.  
Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. Compendium 2014. file:///C:/Users/DANIELA/Downloads/KE0214709ENN.pdf

CRAMER, Jacqueline; JONKER, Jan and VAN DER HEIJDEN, Angela. Making Sense of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 55, no. 2, pp. 215-222. ISSN: 1573-0697.

CRAMER, Jacqueline; VAN DER HEIJDEN, Angela and JONKER, Jan. Making Sense of Social Responsibility. *Business Ethics: A European View*, October, 2006, vol. 15, no. 4, pp. 380-389. ISSN: 1467-8608.

CROTTY, Michael. The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage, 2003.

CROSS, Rob; PARKER, Andrew; PRUSAK, Laurance, and BORGATTI, Stephen. Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. *Organizational Dynamics*, 2001, vol. 30, no. 2, pp. 100-120. ISSN: 0090-2616.

CROSS, Rob; BORGATTI, Stephen and PARKER, Andrew. Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration. *California Management Review*, 2002, vol. 44, no. 2, pp. 25-46. ISSN: 00081256.

CROWLEY, Brian and DELFICO, Joseph. Content analysis: A methodology for structuring and analyzing written material. United States General Accounting Office (GAO), Program Evaluation and Methodology Division. Retrieved from <http://www.gao.gov/assets/80/76281.pdf>, 1996.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

EISENHARDT, Kathleen M. . Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, October, 1989, vol. 14, no. 4, pp. 532-550. ISSN: 03637425.

EISENHARDT, Kathleen and SULL Donald. Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 2001, vol. 79, no. 1, pp. 107-116. ISSN: 00178012.

ELO, SATU and KYNGÄS, HELVI. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 2008, vol. 62, no. 1, pp. 107-115. ISSN: 0309-2402.

EOI. Iniciativas Europeas en Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial.

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas\\_europeas\\_en\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresarial](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas_europeas_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial)

EPSTEIN, Edwin. M.. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 1987, vol. 29, no. 3, pp. 99–114. ISSN 00081256.

ESROCK, Stuart and LEICHT, Greg. Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, Autumn 1998, vol. 24, no. 3, pp.305–319. ISSN: 0363-8111.

European Commission: 2001, Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (Commission of the European Communities, Brussels).

FORD, Jeffrey D. and FORD, Laurie W. The role of conversations in producing intentional change in organisations. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 3, pp. 541-571. ISSN 03637425.

FREEMAN, Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Boston, MA: Pitman*, 1984.

FREEMAN, Linton C. Centrality in Social Networks Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1978/79, vol. 1 no. 3, pp. 215-239. ISSN 0378-8733.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, April 1, 1999, vol. 24 no. 2, pp. 191-205. ISSN 03637425.

GALASKIEWICZ, Joseph and WASSERMAN, Stanley (Eds.). Advances in social network analysis: Research in the social and behavioral sciences. *California: Sage Publications*, 1994, vol. 171.

GARRIGA, Elisabeth and MELÉ Domenec. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 53, no. 1/2, pp. 51–71. ISSN: 1573-0697.

GLASER, Barney and STRAUSS, Anselm. The discovery grounded theory: strategies for qualitative inquiry. *Chicago: Aldin*, 1967.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 1985, pp. 481-510. ISSN: 0002-9602.

GIOIA, Dennis. A. and CHITTIPEDDI, Kummar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 1991, September, vol. 12, no. 6, pp. 433-448. Online ISSN: 1097-0266.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

GIOIA, Dennis A. and MEHRA, Ajay. Sensemaking in organizations (book review). *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, nº 4, pp. 1226-1240 (1996). ISSN: 03637425.

GRANEHEIM, Ulla and LUNDMAN, Berit. Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 2004, February, vol. 24, no. 2, pp. 105-112. ISSN: 0260-6917

GRILICHES, Zvi. Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth. *The Bell Journal of Economics*, 1979, vol. 10, no. 1, pp. 92-116. ISSN: 0361-915X.

HART, Stuart. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 1995, vol. 20, no 4, p. 986-1014. ISSN: 03637425

HART, Stuart L and CHRISTENSEN, Clayton. The great leap. *Sloan Management Review*, 2002, vol. 44, no 1, p. 51-56. ISSN: 1532-9194.

HOSMER, LaRue. *The Ethics of Management*. IL: Irwin, Homewood, 1987.

HSIEH, Hsiu-Fang and SHANNON, Sarah. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, November, 2005, vol. 15, no. 9, pp. 1277-1288. ISSN: 1049-7323.

HILL, Robert C. and LEVENHAGEN, Michael. Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, December, 1995, vol. 21, no. 6, pp. 1057-1074. ISSN 01492063

HILLMAN, Amy and KEIM, Gerald. Shareholder value, stakeholder management; and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, pp.125-139. Online ISSN: 1097-0266.

HUBERMAN, Michael and MILES, Matthew. Data management and analysis methods. In: Denzin, N.K. y Lincon, Y.S., *Handbook of Qualitative Research*. CA: Sage, Thousand Oaks, 1994

HUMPHREYS Michael and BROWN Andrew. An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach. *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 80, no. 3, pp. 403-418. ISSN: ISSN 1573-0697.

HUSTED, Brian and ALLEN, David. Is it Ethical to use Ethics as a Strategy. *Journal of Business Ethics*, 2000, vol. 27, pp. 21-31.

HUSTED, Brian and ALLEN, David. Papel presentado en el Social Issues in Management Division, Academy of Management, 1990.

IBARRA, Herminia. Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *Academy of Management Journal*, June, 1, 1993, vol. 36, no. 3, pp. 471-501. ISSN 00014273.

IBARRA, Herminia and ANDREWS, Steven B. Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, June, 1993, vol.38, no. 2, pp. 277-303. ISSN 00018392.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Informe de Sostenibilidad de DKV Seguros 2014  
<http://dkvseguros.com//almacen/Publicaciones-corporativas/Memoria/Informe-Sostenibilidad-2014.pdf>

ISO26000 Online Browsing Platform, 2010.  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

Jick, Todd D. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, Qualitative Methodology, December, 1979, vol. 24, no. 4, pp. 602-611. ISSN 0001-8392.

JONES, Thomas. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 1995, vol. 20, no 2, p. 404-437. ISSN: 03637425.

JOHNSON, Gerry and SCHOLES, Kevan. Exploring corporate strategy: Text and cases (3rd ed.). NJ: Englewood Cliffs, *Prentice-Hall*, 1993

LINZ, Reginald. A Resource-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets". *Journal of Business Ethics*, 1996, vol. 15, pp. 1355-1363.

LOUIS, Meryl. Surprise and Sensemaking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, June, 1980, vol. 25, pp. 226-251. ISSN: 0001-8392

LINDGREEN, Adam, et al. The role of 'high potentials' in integrating and implementing corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 2011, vol. 99, no 1, pp. 73-91. ISSN: 1573-0697.

KELLERMAN, Aharon. Personal mobilities. Routledge, 2006.

KRIPPENDORFF, Klaus. Content Analysis; An Introduction to its Methodology, Beverly Hills, CA: *Sage*, 1980

MACIONIS, John and PLUMMER, Ken. Sociology 4th edition. *Essex: Parson*, 2008

MAHON, John and MCGOVAN, Richard. Modeling industry political dynamics. *Business & Society*, 1998, vol. 37, no. 4, pp. 390-413. ISSN: 1552-4205.

MAIGNAN, Isabell and FERRELL O. C. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, December, 2004, vol. 32, no. 3, pp. 3-19. ISSN: 0092-0703.

MARREWIJK, Marcel van and WERE, Marco. Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 2003, vol. 44, pp. 107-119. ISSN: 1467-8608.

MARREWIJK, Marcel. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 2003, vol. 44, pp. 95-105. ISSN: 1467-8608.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

MAITLIS, Sally. [The Social Processes of Organizational Sensemaking](#). *Academy of Management Journal*. February, 2005, vol. 48, no. 1, pp. 21-49. ISSN: 00014273.

MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 2000, vol. 1, no. 2. Retrieved from <http://217.160.35.246/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.pdf>

MCWILLIAMS, Abigail and SIEGEL, Donald. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no. 1, pp. 117-127. ISSN: 03637425.

MILES, Matthew and HUBERMAN, Michael. *Qualitative Data Analysis (2nd edition)*. CA: Sage, Thousand Oaks Publications. 1994.

MIRVIS, Phillip. H. Transformation at Shell: Commerce and citizenship. *Business and Society Review*, 2000, vol. 105, no. 1, pp. 63–84. Online ISSN: 1467-8594.

MORETTI, Francesca, et al. A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries. *Patient education and counseling*, 2011, vol. 82, no. 3, pp. 420-428. ISSN: 0738399.

MORSING, Mette and SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 2006, vol. 15, no 4, pp. 323-338. Online ISSN: 1467-8608.

NELSON, Richard. WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 1982, p. 114-132. ISSN · 0002-8282.

NEVILLE Benjamin and MENGUC, Bulent. Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 2006, vol. 66, pp. 377-391. ISSN: 1467-8608.

NIJHOF, André and JEURISSENN, Roland. Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. *Business Ethics: A European Review*, October, 2006, vol. 15, no. 4. Online ISSN: 1467-8608

OECD, 2001. Guidelines for Multinational Enterprises. <http://www.oecd.org/corporate/mne/corporateresponsibilityfrequentlyaskedquestions.htm>

OIT. La OIT y la responsabilidad social de la empresa: RSE. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_142694.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf)

PATER, Alberic and VAN LIEROP, Karlijn. Sense and sensitivity: The roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics*, 2006, vol. 15, no. 4, pp. 339–351. Online ISSN: 1467-8608.

PATTON, Michael. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. CA: SAGE Publications, 2002.

PETERAF, Margaret. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 1993, vol. 14, no 3, p. 179-191. Online ISSN: 1097-0266.

PORTER, Michael. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

PORTER, Michael and KRAMER, Mark. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, no. 12, pp. 56-69. ISSN 00178012.

PRAHALAD, Coimbatore. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 2002, no. 80, vol. 9, pp. 45-58. ISSN 00178012.

PRAHALAD, Coimbatore and HAMMOND, Allen. Serving the world's poor, profitably. *Harvard business review*, 2002, vol. 80, no 9, p. 48-59. ISSN 00178012.

PUSTEJOVSKY AND James and SPILLANE James P. Question-order effects in social network name generators. *Social Networks*, October 2009, vol. 31, no. 4, pp. 221-229. ISSN: 0378-8733

RING, Peter and RANDE, Gordon. Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 1989, pp. 337-366.

ROWLEY, Timothy. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, October, 1997, vol. 22, no. 4, pp. 887-910. ISSN: 03637425.

RUSSELL, Bernard. *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. London: SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, 2000.

SANTANA, Adele; VACCARO, Antonino and WOOD, Donna J. Ethics and the networked business. *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 90, no 4, pp. 661-681. ISSN: 1573-0697.

SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992 (copyright 1985).

SCHOUTEN, Esther and REMMÉ, Joop. Making sense of corporate social responsibility in international business: experiences from Shell. *Business Ethics: A European Review*, 2006, vol. 15, no 4, pp. 365-379. Online ISSN: 1467-8608.

Friederike Schultz, Stefan Wehmeier, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 1, pp.9 – 29

SCHREIER, Margrit. *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications, 2012.

SELIGMAN, Larry. Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process. *European Journal of Innovation Management*, 2006, vol. 9, no 1, pp. 108-120. ISSN: 1460-1060.

SPAR, Debora and LA MURE, Lane. The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review*, 2003, vol. 45, no 3, pp. 78-101. ISSN 00081256.

STARIK, Mark and CARROLL, Archibald. In search of beneficence: reflections on the connections between firm social and financial performance". *Proceeding, International Association for Business and Society 1990 Annual Meeting*, 1990, pp. 1-15 .

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

STERN, Phyllis. Grounded theory methodology: Its uses and processes. *Image*, 1980, vol. 12, no 1, p. 20-23. ISSN.

STRAND, Rich. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*, 1983, vol. 8, no. 1, pp. 90–96. ISSN: 03637425.

STRAUSS, Anselm and CORBIN, Juliet. Basics of qualitative research. *Newbury Park, CA: Sage*, 1990.

Strauss, Anselm and Corbin, Juliet. Grounded Theory Methodology. In NK Denzin & YS Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, Sage Publications*, 1994.

STRAUSS, Anselm and CORBIN, Juliet. Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). *California: Thousand Oaks, Sage*, 1998

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 1995, vol. 20, no 3, pp. 571-610. ISSN: 03637425.

Tamsin Angus-Leppan, Louise Metalf and Sue Benn. Leadership style and CSR practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR leadership. (2010) 93: 189-213

THOMAS, James; SHAWN Clark and GIOIA Dennis A. Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, April, 1993, vol. 36, no. 2, pp. 239-270. ISSN: 00014273.

URRIOLAGOITIA, Lourdes y PLANELLAS, Marcel. DKV e Intermón Oxfam: el ciclo de vida de una alianza estratégica. 2006.

VAN DER HEIJDEN, Angela; DRIESSEN, Peter P.J. and CRAMER, Jacqueline M. Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production*, 2010, vol. 18, pp. 1787-1796. ISSN: 0959-6526

VAN MAANEN, John. Reclaiming qualitative methods for organizational research. *Administrative Science Quarterly* (Editor's introduction to the issue), 1979, vol. 24, nº4, pp. 520-529. ISSN 00018392.

VEHOVAR, Vasja; LOZAR, Katja M.; KOREN, Gasper and HLEBEC, Valentina. Measuring ego-centered social networks on the web: Questionnaire design issues. *Social Networks*, 2008, vol. 30, no. 3, pp. 213-222. ISSN: 0378-8733

VOTAW, Dow and SETHI, Prakash S. The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems. *New York: Prentice Hall*, 1973.

VURRO, Clodia; RUSSO, Angeloantonio and PERRINI, Francesco. Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models. *Journal of Business Ethics*, December 2009, vol. 90, nº 4, pp. 607-621. ISSN: 1573-0697.

WADDOCK, Sandra. Corporate citizens: Stepping into the breach of society's broken contracts. *The Journal Of Corporate Citizenship*, 2005, no 19, pp. 20. ISSN: 1470-5001.

WADDOCK, Sandra and GRAVES, S. (1997). "The corporate social performance – financial performance link". *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 309-319.

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

WASSERMAN, Stanley and FAUST, Katherine. Social network analysis: Methods and applications. Vol. 8. *Cambridge university press*, 1994.

WASSERMAN, Stanley; GALASKIEWICZ, Joseph (ed.). Advances in social network analysis: Research in the social and behavioral sciences. *Sage Publications*, 1994.

WEAVER, Gary; TREVINO, Linda and COCHRAN, Philip L. Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*. 1999, vol. 42, no. 5, pp. 539-552. ISSN 00014273.

WEBER, Robert. Basic content analysis (2nd ed.). *Newbury Park, CA: Sage*, 1990.

WEBER, Paula S. and MANNING, Michael R. Cause maps, sensemaking, and planned organisational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, vol. 37, no. 2, pp. 227-251. ISSN: 0021-8863.

WEERD, H. de. Plezier in Werken. Zingevingaspecten en waarden op de Werkvloer (Pleasure at Work. Sense Making Aspects and Values on the Shopfloor). *Nieuwstadt: ISGS.*, 2001.

WEICK, Karl E. The Collapse of Sensemaking in Organisations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, December, 1993, vol. 38, no. 4. pp. 628-653. ISSN 00018392.

WEICK, Karl E. Sensemaking in organisations (Foundations for organizational science). *California: Thousand Oakes, Sage*, 1995.

WEICK, Karl E. Prepare your organisation to fight fires. *Europa Junta*, 1996, vol. 3, pp. 143. ISSN 1131-7469

WELLMAN, Barry and BERKOWITZ, Stephen D. Social structures: A network approach. CUP Archive, 1988.

WERE, Marco. Implementing corporate responsibility—The Chiquita case. *Journal of Business Ethics*, 2003, vol. 44, no 2-3, pp. 247-260. ISSN: 1573-0697.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 1982, vol. 7, no 3, pp. 418-428. ISSN: 03637425.

WILEY, Norbert. The Micro-Macro Problem in Social Theory. *Sociological Theory*, Autumn, 1988, vol. 6, no. 2, pp. 254-261. Online ISSN: 1467-9558

WOOD, Donna. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of management review*. 1991, vol. 16, nº 4, pp. 691-718. ISSN: 03637425.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations, p.3. <http://www.wbcds.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

WRIGHT, Peter and FERRIS, Stephen. Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 1, pp 77-83. Online ISSN: 1097-0266

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

WRIGHT, A (2004). "Enhancing inductive strategizing through sensemaking and scenario thinking".

VOTAW, Dow and SETHI, Prakash. Corporate Dilemma. *Prentice Hall*, 1973.

YIN, Robert. The Case Study as a Serious Research Strategy. *Science Communication*, September, 1981, vol. 3, no. 1, pp. 97-114.

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. *Beverly Hills, CA: SAGE*, 1984.

YIN, Robert. Case Study Research, Design and Methods. Fourth edition ed. *SAGE Publications, Inc.*, 2009

<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>. - ***Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations, p. 3***

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

## **Anexo 1: Cuestionario para realizar el sociograma**

**Nombre y apellidos:**

**Cargo:**

**Centro de trabajo:**

### **Preguntas:**

¿Si quisieras desarrollar una iniciativa de Responsabilidad social en la compañía con quién o quiénes de tus compañeros o superiores lo comentarías?

Nombra al menos 5 personas con nombre y apellidos que consideras que te escucharían, entenderían y apoyarían mediante la acción.

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

## **Anexo 2: Guión de la entrevista**

**Nombre y apellidos:**

**Cargo:**

**Centro de trabajo:**

**Preguntas para medir nivel de conocimiento del *sensemaking* de la Responsabilidad social empresarial del Grupo DKV.**

- 1. ¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial? Si / No**
- 2. Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?**
- 3. ¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?**
- 4. ¿Has propuesto alguna iniciativa o participado en algún proyecto de Responsabilidad Empresarial en la compañía?**
- 5. Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál.**

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

### Anexo 3: Matriz de respuestas de entrevistas

Id	Cargo	Centro de trabajo	¿Conoces nuestro programa de RSE?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?	¿Has participado o participado en alguna iniciativa de RSE en DKV?	Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál
A002	Técnico patrocinio y RPPP	Barcelona	Sí	En la actualidad está dando un giro para centrarse en actividades relacionadas con la salud.	1. Ekoamigo 2. Convocatoria proyectos sociales 3. Patrocinio Intermon Oxfam 4. Trailwalker 5. Medialia	Si	* Nuevas propuestas para el convenio con Intermon-Oxfam * Acciones de voluntariado
A008	Técnico patrocinio y RPPP	Barcelona	Sí	Un programa sensibilizado y centrado en la salud general tanto de una forma física, psíquica y social, dirigido a diferentes públicos de interés de la compañía (empleados, clientes, mediadores, sociedad en general).	1. DKV Habla Claro 2. Fundación Integralia 3. Salud 360	Si	Voluntariado en Hospital Vall d'Hebron
A010	Responsable gestión formación y administrativa comercial	Barcelona	Sí	Lenguaje claro de nuestros productos y colaboración con el medio ambiente y entidades sociales para una gestión responsable.	1. Fundación Integralia 2. Programa Thao 3. Microseguros 4. Cuidam 5. Casa teva	Si	* Lenguaje claro con los clientes y con la sociedad. * La integración de personas discapacitadas en la Fundación Integralia * Voluntariado
A012	Administrativa	Albacete	Sí	Estrategias empresariales para implicarnos más en la atención a nuestros asegurados, como valor añadido.	1. Thao 2. Lenguaje claro 3. Atención web en salud (Vive la Salud, RSC 360)	No	
A016	Administrativa	Segovia	Sí	Salud para la sociedad	1. Colaboración con Intermon Oxfam	No	
A017	Programador	Central ZGZ	Sí	Son las actividades que realiza la empresa para contribuir a la mejora social y ambiental de su entorno	1. Colaboración con Intermon Oxfam 2. Programa Cuidam 3. Fundación Integralia 4. Los programas Internos Optima (RR, HH.)	No	
A020	Atención al cliente	Burgos	Sí	Parte de los beneficios es invertido en proyectos sociales	0	No	
A021	Coordinador Integralia	DKV Integralia Madrid	Sí	Es un conjunto de acciones enfocadas a los grupos de interés, al medio ambiente, a la solidaridad... en definitiva son acciones que aportan mucho valor a la compañía.	1. Fundación DKV Integralia 2. Transparencia y honestidad con los clientes	Si	Acciones de voluntariado
A027	Responsable centro Integralia	DKV Integralia Jerez	Sí	Ayuda y apoyo a todos sus empleados, tanto para incorporarse en el mundo laboral como en su vida personal.	1. Inserción laboral y responsabilidad 2. Fidelización de cliente 3. Mejoras de herramientas para acción laboral y la comunicación entre sucursales 4. Coberturas innovadoras	No	
A028	Coordinadora	DKV Integralia El Prat	No		0	No	
A029	Responsable Patrocinio, Publicidad e Imagen	Barcelona	Sí	Es la salud integrada en todos los ámbitos, para todos y en todo	1. Convocatoria de ayudas sociales	Si	* Apadriné una fundación para la convocatoria de ayudas sociales
A032	Director de sucursal	Oviedo	Sí	Nos volcamos con la salud, fomentamos el deporte y la alimentación saludable protegemos la salud del planeta.	1. Convocatoria de ayudas sociales 2. Programa THAO 3. Salud infantil 4. Lenguaje claro	Si	* Colaboro con Intermon-Oxfam * Acciones de voluntariado
A041	Atención al cliente/Negocio directo	Valencia	Sí	Es la salud en todas las acciones de la compañía y para todos los contactos de esta, proveedores, empleados, clientes...	1. Fundación Integralia 2. Programa Thao 3. Microseguros 4. Cuidam 5. Casa teva	Si	A DKV Servicios le propuse un asesoramiento e incluso tramitación a aquellos enfermos que por sus rarezas en las enfermedades son una minoría, y en algunas de ellas sin tratamiento.
A046	Directora Fundación Integralia	Madrid	Sí	Como despliega la compañía su compromiso con la Salud de Clientes, empleados y la Sociedad en general, a través del desarrollo de múltiples proyectos y programas específicos.	1. Lenguaje Claro 2. Planes de Prevención 3. Cero emisiones 4. Fundación Integralia	Si	* Alguna como implicar más a los empleados de la Compañía en sucursales, con la actividad y el proyecto social de la Fundación. * Varias en orden a mejorar la calidad de vida y conciliación de las personas con discapacidad así como su desarrollo profesional facilitando su acceso a la formación o a la mejora en el empleo.
A048	Técnico de RE	Barcelona	Sí	DKV ha alineado su plan de Responsabilidad Empresarial con la estrategia de negocio por lo que todo lo que hace en esta área está centrado en salud. Salud de sus colaboradores, del planeta, de la organización y de sus clientes.	1. Fundación Integralia 2. Alianza con Intermon-Oxfam 3. Cuidam 4. Convocatorias anuales de financiación de proyectos 5. Microseguros 6. EKOplan 7. Observatorio Salud y Medio ambiente 8. Medialia	Si	* Forma parte de la Unidad de RE por lo que es parte mi trabajo. * He propuesto acciones de voluntariado, la creación de un comité interno de RE, entre otros.
A049	Responsable Gestión Entidades Funerarias	El Prat	Sí	Colaboración proactiva en proyectos de integración, sostenibilidad y solidaridad. Difunde esta cultura entre sus empleados para que sean activos también a nivel individual	1. Fundación DKV Integralia 2. Carrera de la Mujer 3. Intermon-Oxfam 4. Ecounerales	Si	La propuesta fue verbal y no se llegó a materializar. Se trataba de colaborar con una fundación de Zaragoza que atiende a mujeres enfermas de cáncer y presta apoyo psicológico a la persona enferma y su entorno.
A058	Atención al cliente	Sevilla	No		0	No	
A060	Consultora red mediación	Almería	Sí	Es un programa para entender la salud de todos, clientes, empresa, sociedad... y llevar a cabo las acciones que lo hacen posible.	1. Gestión sostenible	Si	Acciones de voluntariado
A061	Director sucursal	Albacete	Sí	Paquete de propuestas con valores diferenciados.	1. Programa de lenguaje claro 2. Programa clientes satisfechos 3. Fundación Thao 4. Paquete de prevención de enfermedades (cardiovascular, obesidad infantil, cáncer de mama, cuello de útero ...)	No	Acciones de voluntariado
A063	Administrativo de Salud	Sevilla	Sí	La empresa emprende una serie de acciones encaminadas al compromiso que adquiere con la sociedad.	1. Integración de personas discapacitadas 2. Voluntariado 3. Compras a proveedores que respeten el medio ambiente	No	
A066	Prensa y contenidos web	Barcelona	Sí	Salud 360 es un programa basado en el concepto de salud global, que incluye la salud del planeta, de la sociedad y de las personas.	1. Fundación DKV Integralia 2. Ayudas sociales 3. Observatorio de salud y medio ambiente	No	Acciones de voluntariado
A067	Patrocinio publicidad e imagen	Barcelona	Sí	Mejoramos el mundo en la medida que podemos	1. En salud 360: Lenguaje Claro	No	Acciones de voluntariado
A068	Consultora comercial	Coruña	Sí	Se trata de tener una sensibilidad social, más allá de la producción y los beneficios	1. Generando energía social	No	
A070	Méico departamento siniestros	Zaragoza	Sí	Una apuesta seria y sincera de apoyo a los mas desfavorecidos	1. Intermon-Oxfam 2. Fundación TALITA Aragón	Si	Apoyo al a Fundación Talita Aragón
A072	Director sucursal	Baleares	No		0	Si	
A078	Operador	Call center Dénia	No		0	No	
A085	Negocio Directo	Sucursal Baleares	Sí	Compromiso en toda la extensión de la palabra	1. Fundación Integralia	Si	* En el proyecto anual de ayudas DKV de acción social propusimos colaborar con la Asociación de Baleares de Esclerosis Multiple * Ekoamiga
A086	Administrativa	Bilbao	Sí	Plan para entender la salud, con un lenguaje claro, una gestión responsable y una implicación en actividades sociales, con discapacitados, medio ambiente o actividades sociales.	1. Lenguaje claro 2. Integración de discapacitados 3. Conciliación laboral de los empleados 4. Plan de prevención de salud	Si	Acciones de voluntariado

## El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	Centro de trabajo	¿Conoces nuestro programa de RSE?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?	¿Has propuesto o participado en alguna iniciativa de RSE en DKV?	Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál
A089	Supervisora	DKV Integralia Dénia	No		0	No	
A092	Administrativo sucursal	Pamplona	Sí	Compromiso con la sociedad	1. Salud 360	No	
A093	Director sucursal	Segovia	Sí	Plan de responsabilidad empresarial de DKV	1. Lenguaje claro 2. Programa thao	Si	Acciones de voluntariado
A094	Jefe de equipo	Vigo	Sí	Concienciar a la gente de los hábitos saludables en su vida laboral y personal.	1. Prevención de enfermedades.	Si	Que quiten las escaleras de la oficina ya que no representan otros valores de la compañía como la integración de las personas discapacitadas que también tienen derecho a no sufrir mentalmente al ver las escaleras.
A097	Administrativo Sucursal	Sucursal Pamplona	Sí	Compromiso de la Compañía con su entorno.	1. Generando energía social (Medialia)	No	
A099	Empleado	Dénia	No		0	No	
A100	Responsable de formación	Sevilla	No		0	No	
A101	Subdirector Fundación DKV Integralia	El Prat	Sí	Es el programa de responsabilidad empresarial de dkv seguros. Son los programas que utiliza DKV para devolver a la sociedad aquello que la sociedad da a DKV	1. Programa lenguaje claro. 2. Apoyo a diferentes ONG con el voto de empleados y clientes 3. La ecología llevada a las diferentes sucursales de España	Si	Acciones de voluntariado
A103	Responsable Unidad Internet	Central ZGZ	Sí	SALUD360 es el plan de Responsabilidad Empresarial actual, cuyos proyectos se centran en fomentar la salud de todos nuestros públicos: nuestros asegurados, nuestros profesionales y la salud de la sociedad al tiempo que abogamos por una gestión responsable y sostenible.	1. Web Salud 360 2. Tú decides 3. Lenguaje Claro.	Si	* Programa de apadrinamiento en Nicaragua "Ramón Augé" * Acciones de voluntariado
A104	Comercial	DKV Integralia	No		0	No	
A106	Teleoperadora	DKV Integralia Dénia	Sí	Es el compromiso de la empresa con los trabajadores, con la sociedad.	1. Fundación DKV Integralia	No	
A107	Cientes internacionales	Seguros Generales Hogar / Dir. Gral. Zaragoza	Sí	plan responsabilidad de solcial salud - salud fisico, mental y social	1. Ayuda para el Cuerno de Africa.	No	En mi vida privada ayudo en proyectos sociales, etc.
A111	Director de RR.HH.	Servicios centrales	Sí	Salud para todos los grupos de interés de la compañía, en el sentido del diccionario del la RAE	1. Thao 2. Vive la salud!	Si	* Día Internacional del voluntariado (marcha solidaria todos los centros de trabajo posibles de todas las filiales de MH) * Acciones de voluntariado
A112	Director Médico territorial Castilla y León	Valladolid	Sí	Conjunto de actividades de la Compañía hacia la sociedad en la que realiza sus actividades, con el fin de actuar con sus grupos de interés y mediante las cuales contribuye a dicha sociedad en desarrollo social, protección ambiental, desarrollo ostensible, etc	1. Salud 360 2. Programa Medio ambiental 3. Lenguaje Claro 4. Formación para la salud 5. Thao 6. Integralia 7. Cociliación laboral	No	
A114	Director sucursal	Salamanca - Zamora	Sí	Somos una empresa responsable contribuyendo a una mejor calidad de vida y un mundo mejor	1. Obesidad infantil THAO 2. Salud infantil 3. Fundación Integralia 4. Intermon Oxfam 5. Lenguaje claro	Si	Acciones de voluntariado
A117	Director sucursal	Málaga	Sí	Es una fusión entre preocuparse por la salud de nuestros clientes, empleados y proveedores con una actitud de empresa responsable y sostenible	1. Programas de concienciación del medio ambiente 2. Fundación Integralia, 3. Certificación CeroCO2	Si	* Proposición de fundación FAMAEC para subvención de programa * Acciones de voluntariado
A119	Director sucursal	Granada	Sí	Es un objetivo, esforzarnos todos en hacer un mundo mejor	1. Fundación Integralia 2. Intermon Oxfam 3. Fundación Thao	Si	Acciones de voluntariado
A122	Atención al cliente	Almería	Sí	El conjunto de medidas y acciones necesarias para marcar la diferencia y que son reflejo de nuestro interés por nuestro entorno	1. Reducción de documentación innecesaria 2. Ahorro de energía 3. Concienciar a los que no dan importancia a este tipo de acciones	No	
A125	Coordinador Fundación DKV Intergalia	El Prat	Sí	Es una fuerte apuesta de la compañía ya que la apuesta es que parte de los beneficios sea devuelto a la sociedad, ya sea en colaboraciones con ONGs, compromiso con el Medio Ambiente o creando Fundación Integralia	1. Fundación Integralia 2. Corresponsables	Si	Acciones de voluntariado
A126	Consejero Delegado	Barcelona	Sí	Parte consustancial de nuestra manera de ser. La manifestación externa de nuestro compromiso por un mundo mejor. Repensar cada día, como lo podemos hacer mejor para hacer un mundo mejor.	1. Fundación DKV Integralia 2. Voluntariado corporativo 3. Cero CO2	Si	* Fundación DKV Integralia * Acciones de voluntariado * Voluntariado corporativo * Plant for the Planet entre otros
A130	Responsable del servicio Ajuste Personal	Fundación DKV Integralia	Sí	Trata de implicar a través de diferentes iniciativas realcionadas con la salud a nuestros principales grupos de interés, por ello se ha creado una página web en la que se pueden consultar todas las novedades referentes a la RSC de DKV <a href="http://www.dkvsalud360.com/">http://www.dkvsalud360.com/</a>	1. Lenguaje Claro 2. Fundación DKV Integralia 3. Programa THAO 4. Asesor Social	No	
A132	Director sucursal	León y Burgos	Sí	Es el interés mostrado por nuestra Compañía por todos los grupos de "PERSONAS" que forman parte de nuestro negocio, fuera del interés del negocio en sí.	1. Integralia 2. Salud de los Mediadores 3. Proveedores	Si	* Colaboración con Fundación Carriegos para Becas de Ayuda para discapacitados para equinoterapia * Acciones de voluntariado
A134	Negocio Directo	Alicante	Sí	Responsabilidad de DKV hacia el medio ambiente. Muy buena iniciativa.	0	No	
A135	Atención al cliente	Badajoz	No		0	No	
A137	Director de sucursal	Almería	Sí	Basicamente es la responsabilidad VOLUNTARIA con la sociedad y el medio ambiente por parte de las empresas, siendo parte activa los empleados.	0	Si	De hecho nuestra sucursal estuvo a punto de estar en primer lugar. Fueron varias, todas relacionadas con el medio ambiente. Una de ellas era utilizar las plantas que teníamos en oficinas y casas y que demandaban más terreno replantarlas en el campo o jardines, establecer un calendario para apagar luces y equipos en momentos en los que no eran utilizados, etc. etc.
A140	Técnico en Comunicación	Barcelona	Sí	Salud para todos	1. Integralia 2. Convocatoria de ayudas 3. Cuidam 4. Medioambiente,	Si	Acciones de voluntariado
A141	Administrativa/At.Cliente	Segovia	Sí	Salud para todos	1. Fundación Integralia	No	
A155	Resp. Nuevos Proyectos Corporativo	DG Desarrollo Corporativo	Sí	Orientar la actividad de la empresa con criterios de ética, responsabilidad, sostenibilidad	1. Fundación Integralia 2. Fondo de ayudas a ONGs 3. Programa Lenguaje Claro	No	
A157	Gestora	Call center El Prat	No		0	No	

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	Centro de trabajo	¿Conoces nuestro programa de RSE?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?	¿Has propuesto o participado en alguna iniciativa de RSE en DKV?	Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál
A160	Supervisora Contactcenter Integralia		Sí	La RSC de la compañía está enfocada en el retorno a la sociedad, para tener un mundo mejor, con muchas iniciativas y colaboraciones con ONG de referencia.	Fundación DKV Integralia	No	
A161	Administrativa	Albacete	Sí	Es una forma de desarrollar otro tipo de estrategias más acorde con los tiempos.	1. Programa Lenguaje Claro 2. Fundación Thao	No	
A151	Administrativa (at cliente, administración)	Las Palmas de G.Canaria	Sí	"Absoluto compromiso con todos los grupos de interés".	1. Proyecto por el medio ambiente	Sí	Compromiso con el medio ambiente
A162	Operadora	Integralia	Sí	es una empresa	0	No	
A163	Administrativa salud/siniestros	Almería	Sí	Cuidar nuestro entorno, nuestra vida	1. Reforestar	Sí	Utilizar la luz solar al máximo
A167	Supervisora	DKV Integralia Madrid	No		0	No	
A171	Atención al mediador	Centro Gestión ZCZ	Sí	Reparto de beneficios por parte de la compañía para obras sociales y hacer partícipes a los empleados en la responsabilidad social	1. Sonrisas de Bombay 2. Intermón-Oxfam 3. Programa de ayudas sociales	No	
A177	Assistant CEO+ Dto. Desarrollo Estratégico	Barcelona	Sí	Es el programa de responsabilidad social y ambiental corporativa de la compañía, que se preocupa por la salud de todos los grupos de interés y la sociedad.	1. Medialia, 2. EkoPlan 3. Tú decides	Sí	* Medidas para mejorar la conciliación laboral para los empleados como un sistema de teletrabajo, o pequeños medidos dentro del ekoplan, para mi centro de trabajo. * Acciones de voluntariado
A180	Director sucursal	Sevilla	Sí	Es el programa que desarrolla DKV, dentro de su Plan de RSC, que busca la mejora de la salud tanto de clientes, proveedores y sociedad en general.	1. Fundación Integralia 2. Cooperación con Intermón Oxfam 3. Convocatoria de ayudas a Proyectos Sociales y Medioambientales	Sí	* Diferentes acciones de voluntariado que llegan a la sucursal
A183	Teleoperadora	Dénia	No		0	No	
A185	Director Comunicación y RE	Barcelona	Sí	Es el programa Salud 360 centrado en todos los ámbitos de la salud y destinado a la empresa, los colaboradores y la sociedad	1. Integralia 2. Intermón-Oxfam 3. Lenguaje claro 4. Medialia 5. Programa Óptima	Sí	* Colaboración con Intermón Oxfam * Instituto de Salud y Medioambiente * Observatorio de Salud y Medioambiente * Microseguros en Ecuador * Programa Lenguaje Claro * Acciones de voluntariado
A190	Coordinadora	DKV Integralia Madrid	No		0	No	
A192	Administrativa	Sucursal Lleida	Sí	Serían diferentes proyectos que se llevan a cabo ya sea en bien de la sociedad, de clientes ó los propios empleados.	1. Programa lenguaje claro. 2. Apoyo a diferentes ONG, con el voto de empleados y clientes. 3. La ecología llevada a las diferentes sucursales de España. et...	No	
A195	Teleoperadora	Integralia Prat	No		0	No	
A200	Administrativo de salud	Baleares (Mallorca)	No		0	No	
A202	Administrativa salud	San Sebastián (Donostia)	Sí	Es una forma completa de vivir la salud	1. Colaboración con Intermón oxfam	No	
A208	Asesor Jurídico	Dirección General	Sí	Responsable, valga la redundancia.	1. Fundación Thao -obesidad infantil	No	
A218	Director sucursal	Sucursal Lleida	Sí	La responsabilidad empresarial implica una serie de apoyos y acciones que ayuden al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad por parte de la empresa.	1. Voluntariado 2. Ekoamigo 3. Microseguros 4. Lenguaje claro 5. Integralia 6. Programas de conciliación laboral 7. Programas de apadrinamiento 8. Ayudas a la formación complementaria,...	Sí	Acciones de voluntariado
A219	Administrativa	Sevilla	No		0	No	
A221	Atención al cliente	Canarias (Tenerife)	No		0	No	
A226	Teleoperador	Call center Integralia	No		0	No	
A229	Teleoperadora	Call center Dénia	No		0	No	
A231	Técnico comunicación	Servicios Centrales	Sí	Salud en todo y para todos	1. Fundación Integralia 2. Programa Thao 3. Ekoplan 4. Convocatoria de ayudas 5. Programa de voluntariado corporativo 6. Apadrinamiento en Nicaragua 7. Sonrisas de Bombay	Sí	* Colaboración con la ONG Ilumináfrica * Acciones de voluntariado
A232	Director territorial Cataluña y Andorra	Barcelona	Sí	Es un Plan de Responsabilidad Empresarial que propone diversas acciones dirigidas a mejorar la salud de nuestros grupos de interés.	1. Lenguaje claro	No	* Acciones de voluntariado
A233	Técnico ramo subsidio	Servicios Centrales	Sí	Intentar coherer una reputación de empresa responsable con personas, medio ambiente, integración, colaboración social, salud, deporte, etc.	1. Plan de igualdad 2. Inserción de personas con incapacidades 3. Colaborar con Intermón y otras ONGs 4. Sistemas de gestión ética y medioambiental	No	
A235	Soporte administrativo	DKV Integralia Jerez	No		0	No	
A236	Responsable unidad RE	Barcelona	Sí	Es la forma de hacer negocio, de fomentar una gestión ética, socialmente responsable y sostenible considerando como aportar valor añadido a nuestros grupos de interés.	1. Voluntariado 2. Medialia 3. Innovación socialmente responsable 4. Lenguaje Claro 5. Planes de prevención 6. Vive la salud 6. Informe de sostenibilidad 7. Auditorías y certificaciones 8. Sistema de gestión ética 9. Observatorio de salud y medioambiente 10. Integralia 11. Thao 12. Intermón oxfam 13. Cuidam 14. Fundación Pascual Maragall 15. Ekoamigos	Sí	* Ecofunerales * Eficiencia energética en las casas * Mi grano de arena para que cualquiera puede colaborar con cuerno de áfrica * Acciones de voluntariado

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	Centro de trabajo	¿Conoces nuestro programa de RSE?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?	¿Has propuesto o participado en alguna iniciativa de RSE en DKV?	Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál
A238	Atención al cliente	Ourense	Si	La comunicación entre empresa y asegurados, proveedores.... Por un interes comun, la salud.	1. Planes de prevención 2. Promoción del voluntariado 3. Fondos a ONG's	No	
A239	Consultora	Vigo	Si	Incorporar practicas empresariales responsables	1. Medialia	No	
A241	Atención al cliente	Almería	Si	Desde la empresa realizamos determinados conductas para mejorar la contaminación al medio ambiente.	1. Acciones medioambientales	No	
A248	Técnico I+D (DGT)	Central ZGZ	Si	Es un programa de RSC que engloba diferentes niveles: desde el ámbito laboral hasta la responsabilidad medioambiental, siempre vinculándolo al ámbito de salud.	1. Cero CO2 2. Proyectos de Voluntariado 3. Apadrinamiento de niños 4. Sección de protección animal 5. Convocatoria de ayudas a proyectos sociales	Si	En el ámbito de Voluntariado, propuse crear la sección "Ellos no lo Harían", para cubrir el ámbito de salud relacionada con los animales de compañía, su adopción, cuidado...etc. Promovemos la adopción de animales abandonados y resaltamos los beneficios que tiene para la salud contar con un animal en casa.
A251	Director Comercial Red de Mediación para Castilla y León	Valladolid	Si	Una forma de dar un valor añadido a la empresa y a la forma de gestionar el negocio dedicando una serie de recursos a distintos aspectos que son totalmente ajenos a la actividad a la que nos dedicamos.	1. Discapacidad 2. Convocatoria pública de financiación a proyectos sociales 3. Microseguros de salud 4. Intermón Oxfam 5. Educación para la salud 6. Promoción del deporte 7. Productos y Servicios 8. Salud y Medio Ambiente	No	
A252	Administrativo-Negocio directo	Valencia	Si	Salud en todos los ámbitos, tanto interno de la propia Cía. como externa.	1. Integralia	No	
A254	Técnico I+D (DGT)		Si	Plan para englobar la salud desde todas las perspectivas, tanto a nivel de personas, considerando todas las que interactúan con nosotros, asegurados, clientes, profesionales, sociedad como a nivel de actuaciones desde una perspectiva global aportando valor a nuestro entorno social y medioambiental desde una gestión responsable y sostenible.	1. DKV Habla Claro 2. Fundación Integralia 3. Programa Thao infantil 4. Colaboración con Intermón Oxfam 5. Tú decides	Si	
A259	Responsable voluntariado	Zaragoza	Si	La RSE es un instrumento de gestión empresarial que permite a las empresas mejorar y reforzar su impacto positivo hacia sus grupos de interés y hacia la sociedad, integrando responsabilidad, sostenibilidad, competitividad y participación"	1. Convocatoria Tú Decides 2. Carrera de la mujer	Si	* Todo el proyecto de voluntariado corporativo y profesional de DKV que contiene muchas acciones

#### Anexo 4: Codificación y categorización de las respuestas

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A046	Directora Fundación DKV Integralia	Si	Como despliega la compañía su compromiso con la Salud de Clientes, empleados y la Sociedad en general, a través del desarrollo de múltiples proyectos y programas específicos.	Programa de RSE como compromiso hacia la salud de los grupos de interés y de la sociedad. Este programa se desarrolla a través de proyectos y programas específicos lo que supone que existe un plan y una gestión para llevarlos a cabo.	Como despliega la compañía su compromiso con la Salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido más amplio</b> ) de Clientes, empleados y la Sociedad en general ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> ), a través del desarrollo de múltiples proyectos y programas específicos <b>Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles</b> .	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> * <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> * <b>Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles</b>	<b>OFICIAL</b> <b>Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders/ Gestión responsable y sostenible</b>
A103	Responsable Unidad Internet	Si	SALUD360 es el plan de Responsabilidad Empresarial actual, cuyos proyectos se centran en fomentar la salud de todos nuestros públicos: nuestros asegurados, nuestros profesionales y la salud de la sociedad al tiempo que abogamos por una gestión responsable y sostenible.	Plan actual de RSE (el anterior no estaba centrado en salud). Sus proyectos se centran en fomentar salud de todos los grupos de interés de la compañía a la vez abogamos por una gestión responsable y sostenible.	Plan actual de RSE ( <b>Cambio para centrar RSE en salud</b> ). Sus proyectos se centran en fomentar salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ) de todos los grupos de interés de la compañía ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> ) a la vez abogamos por una gestión responsable y sostenible ( <b>Práctica responsable</b> ).	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> * <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> * <b>Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles</b>	<b>OFICIAL</b> <b>Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders/ Gestión responsable y sostenible</b>
A117	Director Sucursal Málaga	Si	Es una fusión entre preocuparse por la salud de nuestros clientes, empleados y proveedores con una actitud de empresa responsable y sostenible	Fusión entre preocuparse por la salud (preocupación por la salud) de nuestros clientes, empleados y proveedores (preocupación por la salud de algunos de los grupos de interés) con una actitud de empresa responsable y sostenible (actitud/inclinación/decisión de comportarse de manera responsable y sostenible).	Es una fusión entre preocuparse por la salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ) de nuestros clientes, empleados y proveedores ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> ) con una actitud de empresa responsable ( <b>Prácticas responsables</b> ) y sostenible ( <b>Cuidar del planeta y de las generaciones futuras</b> )	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> * <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b>	<b>OFICIAL</b> <b>Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders/ Gestión responsable y sostenible</b>
A254	Técnico I+D	Si	Plan para englobar la salud desde todas las perspectivas, tanto a nivel de personas, considerando todas las que interactúan con nosotros, asegurados, clientes, profesionales, sociedad como a nivel de actuaciones desde una perspectiva global aportando valor a nuestro entorno social y medioambiental desde una gestión responsable y sostenible.	Plan para englobar la salud desde todas las perspectivas (salud en sentido amplio), tanto a nivel de personas, considerando todas las que interactúan con nosotros (los grupos de interés de la empresa), asegurados, clientes, profesionales, sociedad como a nivel de actuaciones desde una perspectiva global aportando valor a nuestro entorno social y medioambiental (compromiso con la sociedad y el medio ambiente) desde una gestión responsable y sostenible (gestión responsable y de cuidado de los recursos de las generaciones actuales y futuras).	Plan para englobar la salud desde todas las perspectivas ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ), tanto a nivel de personas, considerando todas las que interactúan con nosotros, asegurados, clientes, profesionales, sociedad ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> ) como a nivel de actuaciones desde una perspectiva global aportando valor a nuestro entorno social y medioambiental ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> ) desde una gestión responsable y sostenible.	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> * <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> * <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> * <b>Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles</b>	<b>OFICIAL</b> <b>Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders/ Gestión responsable y sostenible</b>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A231	Técnico comunicación interna	Si	Salud en todo y para todos	Salud en sentido amplio y para todos los grupos de interés involucrados en la empresa. Es la definición que usa la empresa para definir su RE.	Salud en todo ( <b>búsqueda de salud en sentido amplio</b> ) y para todos ( <b>todos los afectados por la empresa</b> )	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A008	Técnico patrocinio publicidad e imagen	Si	Un programa sensibilizado y centrado en la salud general tanto de una forma física, psíquica y social, dirigido a diferentes públicos de interés de la compañía (empleados, clientes, mediadores, sociedad en general).	Programa centrado en la salud de forma física, psíquica y social y dirigido a diferentes públicos de interés de la compañía	Programa centrado en la salud de forma física, psíquica y social ( <b>Búsqueda de salud en sentido amplio</b> ) y dirigido a diferentes públicos de interés de la compañía ( <b>todos los afectados por la empresa</b> )	* Búsqueda de salud en sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A048	Técnico de RE	Si	DKV ha alineado su plan de Responsabilidad Empresarial con la estrategia de negocio por lo que todo lo que hace en esta área está centrado en salud. Salud de sus colaboradores, del planeta, de la organización y de sus clientes.	DKV ha alineado, en un cambio, su estrategia de negocio para que la RSE esté centrada en salud, salud de colaboradores, del planeta, de la organización y de sus clientes.	DKV ha alineado, en un cambio, su estrategia de negocio para que la RSE esté centrada en salud ( <b>Cambio para centrar RSE en salud</b> ), salud de colaboradores, del planeta, de la organización y de sus clientes.	* Cambio para centrar RSE en salud * RSE vinculada negocio salud * Búsqueda de salud en sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A066	Responsable prensa y contenidos web	Si	Salud 360 es un programa basado en el concepto de salud global, que incluye la salud del planeta, de la sociedad y de las personas.	Salud en sentido amplio. Salud de personas, planeta y sociedad.	Salud en sentido amplio ( <b>Salud en sentido amplio</b> ). Salud del planeta, sociedad y personas ( <b>todos los afectados</b> )	* Búsqueda de salud en sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A232	Director territorial Cataluña y Andorra	Si	Es un Plan de Responsabilidad Empresarial que propone diversas acciones dirigidas a mejorar la salud de nuestros grupos de interés.	Plan que propone diversas acciones dirigidas a mejorar salud de los grupos de interés	Acciones dirigidas a mejorar salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ) de los grupos de interés ( <b>Todos los afectados por la empresa</b> )	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A130	Responsable del servicio de ajuste Personal Fundación DKV Integralia	Si	Trata de implicar a través de diferentes iniciativas relacionadas con la salud a nuestros principales grupos de interés, por ello se ha creado una página web en la que se pueden consultar todas las novedades referentes a la RSC de DKV <a href="http://www.dkvsalud360.com/">http://www.dkvsalud360.com/</a>	Implicar a los grupos de interés en iniciativas de RSE vinculadas a salud	Involucrar a los grupos de interés en iniciativas de RSE <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> vinculadas a salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> )	* A favor de todos los afectados por la empresa * Búsqueda de salud en un sentido amplio	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A029	Responsable Patrocinio, Publicidad e Imagen	Si	Es la salud integrada en todos los ámbitos, para todos y en todo	Salud en sentido amplio y para todos	Salud integrada en todos los ámbitos ( <b>Búsqueda de salud en sentido amplio</b> ), para todos ( <b>A favor de los afectados por la empresa</b> )	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A177	Assistant CEO y Dto. Desarrollo Estratégico	Si	Es el programa de responsabilidad social y ambiental corporativa de la compañía, que se preocupa por la salud de todos los grupos de interés y la sociedad.	Es el programa de responsabilidad social y ambiental corporativa de DKV. Preocupación por la salud de todos los grupos de interés y de la sociedad en un sentido amplio.	Es el programa de responsabilidad social y ambiental corporativa de la compañía, que se preocupa por la salud ( <b>Búsqueda de salud en sentido amplio</b> ) de todos los grupos de interés y la sociedad. ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> )	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A060	Consultora red mediación Almería	Si	Es un programa para entender la salud de todos, clientes, empresa, sociedad... y llevar a cabo las acciones que lo hacen posible.	Es un programa para entender la salud de todos (salud en un sentido amplio), clientes, empresa, sociedad (grupos de interés de la empresa, su propia gestión interna y la sociedad de manera general)... y llevar a cabo las acciones que lo hacen posible (realizarlo a través de acciones/prácticas).	Es un programa para entender la salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ) de todos, clientes, empresa, sociedad ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> )... y llevar a cabo las acciones que lo hacen posible. (Prácticas responsables).	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa * Prácticas responsables	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A238	Atención al cliente Ourense	Si	La comunicación entre empresa y asegurados, proveedores ... por un interés común, la salud.	La comunicación entre empresa y asegurados, proveedores (se nombran algunos de los grupos de interés de la empresa)... por un interés común, la salud. (la salud en un sentido amplio)	La comunicación entre empresa y asegurados, proveedores ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> ) ... por un interés común, la salud. ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> )	* A favor de todos los afectados por la empresa * Búsqueda de salud en un sentido amplio	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A180	Director Sucursal Sevilla	Si	Es el programa que desarrolla DKV, dentro de su Plan de RSC, que busca la mejora de la salud tanto de clientes, proveedores y sociedad en general.	Es el programa que desarrolla DKV, dentro de su Plan de RSC, que busca la mejora de la salud (salud en un sentido amplio) tanto de clientes, proveedores y sociedad en general (para todos sus grupos de interés).	Es el programa que desarrolla DKV, dentro de su Plan de RSC, que busca la mejora de la salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ) tanto de clientes, proveedores y sociedad en general ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> )	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A111	Director RR.HH.	Si	Salud para todos los grupos de interés de la compañía, en el sentido del diccionario del la RAE	Salud para todos los grupos de interés de la compañía (en un sentido amplio) en el sentido del diccionario del la RAE	Salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ) para todos los grupos de interés de la compañía ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> ), en el sentido del diccionario del la RAE	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A185	Director Dpto. comunicación y Responsabilidad empresarial	Si	Es el programa Salud 360 centrado en todos los ámbitos de la salud y destinado a la empresa, los colaboradores y la sociedad	Programa de Salud 360 (nombre del programa de RSE de DKV) centrado en todos los ámbitos de la salud (salud en un sentido amplio), destinado a la empresa, los colaboradores (los grupos de interés) y la sociedad.	Es el programa Salud 360 centrado en todos los ámbitos de la salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ) y destinado a la empresa, los colaboradores y la sociedad ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> )	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders
A041	Atención al cliente/Negocio directo Valencia	Si	Es la salud en todas las acciones de la compañía y para todos los contactos de esta, proveedores, empleados, clientes...	Es la salud en todas las acciones de la compañía (salud en un sentido amplio) y para todos los contactos de esta, proveedores, empleados, clientes... (teniendo en cuenta los grupos de interés de la empresa)	Es la salud en todas las acciones de la compañía ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ) y para todos los contactos de esta, proveedores, empleados, clientes... ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> )	* Búsqueda de salud en un sentido amplio * A favor de todos los afectados por la empresa	OFICIAL Enfoque a salud/ Compromiso con los stakeholders

El rol de os agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Emprearial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A236	Responsable Unidad Responsabilidad Empresarial y Reputación	Si	Es la forma de hacer negocio, de fomentar una gestión ética, socialmente responsable y sostenible considerando como aportar valor añadido a nuestros grupos de interés.	Vinculado a negocio, ética, sostenibilidad, valor añanadido, grupos de interés	Vinculado a negocio ( <b>RSE vinculada negocio salud</b> ), ética ( <b>comportamiento ético con respecto a unos principios</b> ), sostenibilidad ( <b>cuidar del planeta y de las generaciones futuras</b> ), valor añanadido ( <b>la empresa es valorada por su RSE</b> ), grupos de interés ( <b>todos los afectados por la empresa</b> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>*RSE vinculada negocio salud</li> <li>* Comportamiento ético con respecto a unos principios</li> <li>* Prácticas responsabley/o éticas y/o sostenibles</li> <li>* Valor agregado</li> <li>* A favor de todos los afectados por la empresa</li> </ul>	<b>OFICIAL</b> <b>Getión responsable y sostenible/</b> <b>Compromiso con los stakeholders</b>
A087	Administrativa Bilbao	Si	Plan para entender la salud, con un lenguaje claro, una getión responsable y una implicaación en actividades sociales, con dicapacitados, medio ambiente o actividades sociales.	Plan para entender la salud (salud en un sentido amplio), con un lenguaje claro (a favor de todos los clientes de la compañía), una getión responsable (a través de prácticas responsables) y una implicación en actividades sociales, con dicapacitados, medio ambiente o actividades sociales (compromiso con la sociedad, las personas en riesgo y el medio ambiente).	Plan para entender la salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ), con un lenguaje claro ( <b>Lenguaje claro</b> ), una getión responsable ( <b>Prácticas responsables</b> ) y una implicación en actividades sociales, con dicapacitados, medio ambiente o actividades sociales ( <b>Compromiso social y medio ambiental</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Búsqueda de salud en un sentido amplio</li> <li>* Lenguaje claro</li> <li>* Prácticas responsables</li> <li>* Integración sociolaboral</li> <li>* Compromiso social y medio ambiental</li> </ul>	<b>OFICIAL</b> <b>Enfoque a salud/</b> <b>Getión responsable y sostenible</b>

El rol de os agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A252	Administrativo negocio directo Valencia	Si	Salud en todos los ámbitos, tanto interno de la propia compañía como externa.	Salud en sentido amplio (en todos los ámbitos) tanto interno como externo	Salud en todos los ámbitos tanto interno como externo ( <b>Salud en sentido amplio</b> )	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b>	<b>Enfoque a salud</b>
A002	Técnico patrocinio y RRPP	Si	En la actualidad está dando un giro para centrarse en actividades relacionadas con la salud.	Giro para centrarse en actividades relacionadas a la salud	Giro ( <b>cambio para centrar RSE en salud</b> ) para centrarse en actividades relacionadas a la salud ( <b>Salud en un sentido amplio</b> )	* <b>Cambio para centrar RSE en salud</b> * <b>Busqueda de salud en un sentido amplio</b>	<b>Enfoque a salud</b>
A202	Administrativa San Sebastián	Si	Es una forma completa de vivir la salud	Es una forma completa (amplia, total) de vivir la salud (impotancia dada a la salud en un sentido amplio)	Es una forma completa de vivir la salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> )	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b>	<b>Enfoque a salud</b>
A016	Administrativa Segovia	Si	Salud para la sociedad	Salud para la sociedad (salud en un sentido amplio)	Salud para la sociedad ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> )	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b>	<b>Enfoque a salud</b>
A141	Administrativa atención al cliente Segovia	Si	Salud para todos	Salud para todos (salud en un sentido amplio)	Salud para todos ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> )	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b>	<b>Enfoque a salud</b>
A140	Técnico en Comunicación	Si	Salud para todos	Salud para todos (salud en un sentido amplio)	Salud para todos ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> )	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b>	<b>Enfoque a salud</b>
A107	Clientes internacionales	Si	Plan responsabilidad de social salud - salud física, mental y social	plan responsabilidad de solcial salud - salud físico, mental y social (salud en un sentido amplio)	Plan responsabilidad de solcial salud - salud físico, mental y social ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> )	* <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b>	<b>Enfoque a salud</b>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A032	Director sucursal Oviedo	Si	Nos volcamos con la salud, fomentamos el deporte y la alimentación saludable y protegemos la salud del planeta.	Nos volcamos con la salud, (salud como tema importante, primordial), fomentamos el deporte y la alimentación saludable (hábitos de salud promovidos, no se establece si a la sociedad o a los grupos de interés) y protegemos la salud del planeta. (cuidado y preservación del planeta).	Nos volcamos con la salud ( <b>Búsqueda de salud en un sentido amplio</b> ), fomentamos el deporte y la alimentación saludable ( <b>Promoción de hábitos de vida saludable</b> ) y protegemos la salud del planeta ( <b>Cuidar del planeta y de las generaciones futuras.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Búsqueda de salud en un sentido amplio</li> <li>* Promoción de hábitos de vida saludable</li> <li>* Compromiso social y/o medio ambiental</li> </ul>	Enfoque a salud
A248	Técnico I+D	Si	Es un programa de RSC que engloba diferentes niveles: desde el ámbito laboral hasta la responsabilidad medioambiental, siempre vinculándolo al ámbito de salud.	Programa varios niveles: desde ámbito laboral hasta responsabilidad medio ambiental. Siempre vinculado al ámbito de salud	Programa a varios niveles: desde ámbito laboral hasta responsabilidad medio ambiental ( <b>Todos los afectados por la empresa</b> ). Siempre vinculado al ámbito de salud ( <b>Salud en un sentido amplio</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</li> <li>* Búsqueda de salud en un sentido amplio</li> </ul>	Enfoque a salud
A094	Jefe de equipo	Si	Concienciar a la gente de los hábitos saludables en su vida laboral y personal.	Concienciar (sembrar conciencia, intervenir, fomentar) a la gente (público en general, empleados, grupos de interés) de los hábitos saludables (hábitos de salud) en su vida laboral (dentro de la empresa) y personal (fuera de la empresa). Similar a "Salud en todo y para todos". Probablemente se refiera a empleados pero no lo específica.	Concienciar a la gente ( <b>A favor del público general</b> ) de los hábitos saludables (Búsqueda de salud en un sentido amplio) en su vida laboral y personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A favor del público general</li> <li>* Búsqueda de salud en un sentido amplio</li> </ul>	Enfoque a salud

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A161	Administrativa Albacete	Si	Es una forma de desarrollar otro tipo de estrategias más acorde con los tiempos.	Es una forma de desarrollar otro tipo de estrategias (Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo) más acorde con los tiempos.	Es una forma de desarrollar otro tipo de estrategias ( <b>Prácticas responsables</b> ) más acorde con los tiempos.	* Vinculado al negocio * Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles	Getión responsable y sostenible
A010	Gestión formación y administrativa comercial	Si	Lenguaje claro de nuestros productos y colaboración con el medio ambiente y entidades sociales para una gestión responsable.	Lenguaje claro en los productos y servicios de DKV. Colaboración (preservación) del medio ambiente. Colaboración con entidades sociales (acción social) para una gestión responsable.	Lenguaje claro de nuestros productos ( <b>Lenguaje claro</b> ) y colaboración con el medio ambiente ( <b>Cuidar del planeta y de las generaciones futuras</b> ) y entidades sociales ( <b>Acción social</b> ) para una gestión responsable ( <b>Prácticas responsables</b> )	*Vinculación con el negocio * Compromiso social y medio ambiental con la sociedad * Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles	Getión responsable y sostenible
A155	Responsable nuevos proyectos	Si	Orientar la actividad de la empresa con criterios de ética, responsabilidad, sostenibilidad	Orientar la actividad de la empresa (alinear actividad empresarial con RSE) con criterios de ética (vinculado a unos principios), responsabilidad y sostenibilidad (gestión responsable y sostenible del negocio).	Orientar la actividad de la empresa ( <b>RSE vinculada negocio salud</b> ) con criterios de ética ( <b>Comportamiento ético</b> ), responsabilidad ( <b>Prácticas responsables</b> ), sostenibilidad ( <b>Cuidar del planeta y de las generaciones futuras</b> )	* RSE vinculada negocio salud * Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles	Getión responsable y sostenible
A239	Consultora Vigo	Si	Incorporar practicas empresariales responsables	Incorporar prácticas empresariales responsables	Incorporar prácticas empresariales responsables ( <b>Prácticas responsables</b> )	* Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles	Getión responsable y sostenible
A208	Asesor Jurídico	Si	Responsable, valga la redundancia.	Responsable, valga la redundancia.	Responsable, valga la redundancia ( <b>Prácticas responsables</b> )	* Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles	Getión responsable y sostenible
A093	Director sucursal Segovia	Si	Plan de responsabilidad empresarial de DKV	Plan de responsabilidad empresarial de DKV	Plan de responsabilidad empresarial de DKV ( <b>Prácticas responsables</b> )	* Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles	Getión responsable y sostenible
A259	Responsable voluntariado	Si	La RSE es un instrumento de gestión empresarial que permite a las empresas mejorar y reforzar su impacto positivo en la sociedad, integrando responsabilidad, sostenibilidad, competitividad y participación	RSE como instrumento de gestión empresarial para que las empresas mejoren su impacto en la sociedad. Se integra en esta gestión la responsabilidad, la sostenibilidad, la competitiva y la participación.	La RSE es un instrumento de gestión empresarial que permite a las empresas mejorar y reforzar su impacto positivo en la sociedad, integrando responsabilidad, sostenibilidad, competitividad y participación ( <b>Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles</b> )	* Prácticas responsables y/o éticas y/o sostenibles	Getión responsable y sostenible

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A192	Administrativa sucursal Lleida	Si	Seria diferentes proyectos que se llevan a cabo ya sea en bien de la sociedad, de clientes ó los propios empleados.	Diferentes proyectos a favor de la sociedad, clientes y empleados	Diferentes proyectos a favor ( <b>Compromiso social y medio ambiental</b> ) de la sociedad, clientes y empleados ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> )	* <b>Compromiso social y medio ambiental</b> * <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b>	<b>Compromiso con los stakeholders</b>
A151	Administrativa atención al cliente Las Palmas	Si	Absoluto compromiso con todos los grupos de interés	Absoluto compromiso con todos los grupos de interés (comprometido con los grupos de interés)	Absoluto compromiso con todos los grupos de interés ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> )	* <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b>	<b>Compromiso con los stakeholders</b>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A021	Coordinador Fundación DKV Integralia Madrid	Si	Es un programa mediante el cual todos los empleados de la compañía establecen y cumplen unos compromisos con los grupos de interés.	Empleados establecen y cumplen compromiso con los grupos de interés	Empleados establecen y cumplen compromiso con los grupos de interés ( <b>Compromiso empleados con grupos de interés</b> )	* <b>Compromiso empleados con RSE</b>	<b>RSE vinculado a empleados</b>
A027	Responsable centro Fundación DKV Integralia Jerez	Si	Ayuda y apoyo a todos sus empleados, tanto para incorporarse en el mundo laboral como en su vida personal.	Compromiso con empleados para mejorar su vida laboral y personal	Compromiso con empleados para mejorar su vida laboral y personal ( <b>Preocupación por el bienestar de los empleados</b> )	* <b>Preocupación por el bienestar de los empleados</b>	<b>RSE vinculado a empleados</b>
A171	Atención al Mediador Centro de Gestión de Zaragoza	Si	Reparto de beneficios por parte de la compañía para obras sociales y hacer partícipes a los empleados en la responsabilidad social	acción social y empleados	Acción social ( <b>donación de recursos a entidades no lucrativas</b> ) y empleados ( <b>preocupación por el bienestar de los empleados</b> )	* <b>Acción social</b> * <b>Compromiso empleados con RSE</b>	<b>RSE vinculado a empleados</b>
A137	Director sucursal Almería	Si	Basicamente es la responsabilidad VOLUNTARIA con la sociedad y el medio ambiente por parte de las empresas, siendo parte activa los empleados.	Basicamente es la responsabilidad VOLUNTARIA con la sociedad y el medio ambiente (compromiso con la sociedad y el medio ambiente) por parte de las empresas, siendo parte activa los empleados (los empleados participan de este compromiso junto con la empresa).	Basicamente es la responsabilidad VOLUNTARIA ( <b>Acción voluntaria</b> ) con la sociedad y el medio ambiente ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> ) por parte de las empresas, siendo parte activa los empleados ( <b>Compromiso empleados con RSE</b> )	* <b>Acción voluntaria</b> * <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> * <b>Compromiso empleados con RSE</b>	<b>RSE vinculado a empleados</b>
A049	Responsable gestión entidades funerarias ERGO	Si	Colaboración proactiva en proyectos de integración, sostenibilidad y solidaridad. Difunde esta cultura entre sus empleados para que sean activos también a nivel individual	Colaboración proactiva (no reactiva) en proyectos de integración (de personas con discapacidad), sostenibilidad (medio ambiente) y solidaridad (acción social). Difunde esta cultura entre sus empleados para que sean activos también a nivel individual (implicación de los empleados para que formen parte de la RSE de la empresa).	Colaboración proactiva en proyectos de integración ( <b>Preocupación por el bienestar de los empleados</b> ), sostenibilidad y solidaridad ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> ). Difunde esta cultura entre sus empleados para que sean activos también a nivel individual ( <b>Compromiso empleados con RSE</b> )	* <b>Preocupación por el bienestar de los empleados Integración socio laboral</b> * <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> * <b>Compromiso empleados con RSE</b>	<b>RSE vinculado a empleados</b>
A106	Teleoperadora Fundación DKV Integralia Denia	Si	Es el compromiso de la empresa con los trabajadores, con la sociedad.	Es el compromiso de la empresa con los trabajadores, con la sociedad (compromiso de la empresa hacia los empleados y la sociedad en general)	Es el compromiso de la empresa con los trabajadores ( <b>Preocupación por el bienestar de los empleados</b> ), con la sociedad ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* <b>Preocupación por el bienestar de los empleados</b> * <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b>	<b>RSE vinculado a empleados</b>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A061	Director sucursal Albacete	Si	Paquete de propuestas con valores diferenciados.	Paquete de propuestas (acciones, proyectos) con valores diferenciados (que agregan valor a la compañía)	Paquete de propuestas con valores diferenciados ( <b>Valor agregado</b> )	* Valor agregado	Valor diferencial
A012	Administrativo Albacete	Si	Estrategias empresariales para implicarnos más en la atención a nuestros asegurados, como valor añadido.	Estrategias empresariales (vinculado al negocio de la empresa) para implicarnos más en la atención a nuestros asegurados (el cliente como stakeholder clave de la empresa), como valor añadido (la RSE nos permite distinguimos entre nuestros competidores)	Estrategias empresariales ( <b>RSE vinculada negocio salud</b> ) para implicarnos más en la atención a nuestros asegurados, como valor añadido ( <b>Valor agregado</b> )	* RSE vinculada negocio salud * Valor agregado	Valor diferencial
Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A132	Director sucursal León y Burgos	Si	Es el interés mostrado por nuestra Compañía por todos los grupos de "PERSONAS" que forman parte de nuestro negocio, fuera del interés del negocio en sí.	Es el interés mostrado por nuestra Compañía por todos los grupos de "PERSONAS" que forman parte de nuestro negocio (atención a los grupos de interés de la compañía), fuera del interés del negocio en sí (diferente a las actividades propias de la empresa).	Es el interés mostrado por nuestra Compañía por todos los grupos de "PERSONAS" que forman parte de nuestro negocio ( <b>A favor de todos los afectados por la empresa</b> ), fuera del interés del negocio en sí ( <b>Prácticas alejadas del negocio</b> )	* A favor de todos los afectados por la empresa * Prácticas alejadas del negocio	Filantropía
A251	Director Comercial Red de Mediación para Castilla y León	Si	Una forma de dar un valor añadido a la empresa y a la forma de gestionar el negocio dedicando una serie de recursos a distintos aspectos que son totalmente ajenos a la actividad a la que nos dedicamos.	Una forma de dar un valor añadido a la empresa y a la forma de gestionar el negocio dedicando una serie de recursos a distintos aspectos que son totalmente ajenos a la actividad a la que nos dedicamos ( <b>Prácticas alejadas del negocio</b> )	Una forma de dar un valor añadido a la empresa y a la forma de gestionar el negocio dedicando una serie de recursos a distintos aspectos que son totalmente ajenos a la actividad a la que nos dedicamos ( <b>Prácticas alejadas del negocio</b> )	* A favor de todos los afectados por la empresa * Prácticas alejadas del negocio	Filantropía

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A218	Director sucursal Lleida	Si	La responsabilidad empresarial implica una serie de apoyos y acciones que ayuden al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad por parte de la empresa.	Apoyo y acciones por parte de la empresa para mejoramiento social y medio ambiental de la sociedad	La responsabilidad empresarial implica una serie de apoyos y acciones que ayuden al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad por parte de la empresa ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A017	Programadora Zaragoza	Si	Son las actividades que realiza la empresa para contribuir a la mejora social y ambiental de su entorno	Actividades por parte de la empresa para contribuir a la mejora social y medio ambiental del entorno	Actividades por parte de la empresa para contribuir a la mejora social y medio ambiental del entorno ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A085	Negocio director Baleares	Si	Compromiso en toda la extensión de la palabra	Compromiso con la sociedad en un sentido amplio	Compromiso con la sociedad en un sentido amplio ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A063	Administrativa salud Sevilla	Si	La empresa emprende una serie de acciones encaminadas al compromiso que adquiere con la sociedad.	Compromiso con la sociedad	Compromiso con la sociedad ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A097	Administrativo sucursal Pamplona	Si	Compromiso de la Compañía con su entorno.	Compromiso de la compañía con la sociedad	Compromiso de la compañía con la sociedad ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> ).	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A068	Consultora comercial Coruña	Si	Se trata de tener una sensibilidad social, más allá de la producción y los beneficios	Se trata de tener una sensibilidad social (preocupación por el entorno, la sociedad), más allá de la producción y los beneficios (más allá de la mera acción comercial de la empresa y sus beneficios).	Se trata de tener una sensibilidad social, más allá de la producción y los beneficios ( <b>Sensibilidad social más allá del negocio</b> )	* Sensibilidad social más allá del negocio	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A241	Atención al cliente Almería	Si	Desde la empresa realizamos determinadas conductas para mejorar la contaminación al medio ambiente.	Desde la empresa realizamos determinadas conductas /acciones, prácticas) para mejorar la contaminación al medio ambiente (prácticas medio ambientales en favor de la reducción de la contaminación atmosférica. Guarda relación con el II Observatorio de Salud y Medio Ambiente publicado conjuntamente por DKV y la Fundación Ecología y Desarrollo)	Desde la empresa realizamos determinados conductas para mejorar la contaminación al medio ambiente ( <b>Cuidado/preservación medio ambiental</b> )	* Cuidado/preservación medio ambiental	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A163	Administrativa salud/siniestros Almería	Si	Cuidar de nuestro entorno, nuestra vida	Cuidar nuestro entorno (aquello que nos rodea, la sociedad, el medio ambiente ...), nuestra vida	Cuidar nuestro entorno, nuestra vida ( <b>Compromiso con el entorno</b> )	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A113	Atención al cliente Almería	Si	El conjunto de medidas y acciones necesarias para marcar la diferencia y que son reflejo de nuestro interés por nuestro entorno	El conjunto de medidas y acciones (proactividad/ acciones) necesarias para marcar la diferencia (valor diferenciador) y que son reflejo de nuestro interés por nuestro entorno (interés, compromiso con el entorno)	El conjunto de medidas y acciones ( <b>Prácticas responsables</b> ) necesarias para marcar la diferencia ( <b>Valor diferencial</b> ) y que son reflejo de nuestro interés por nuestro entorno ( <b>Compromiso con el entorno</b> )	* Prácticas responsables * Valor agregado * Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A119	Director sucursal Granada	Si	Es un objetivo, esforzarnos todos en hacer un mundo mejor	Esforzarnos todos en hacer un mundo mejor (colaborar/comprometerse con un mundo mejor en un sentido amplio)	Es un objetivo, esforzarnos todos en hacer un mundo mejor ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A092	Administrativo sucursal Pamplona	Si	Compromiso con la sociedad	Compromiso con la sociedad	Compromiso con la sociedad ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A134	Negocio Directo Alicante	Si	Responsabilidad de DKV hacia el medio ambiente. Muy buena iniciativa.	Responsabilidad de DKV hacia el medio ambiente. Muy buena iniciativa.	Responsabilidad de DKV hacia el medio ambiente ( <b>Cuidado/preservación medio ambiente</b> ). Muy buena iniciativa.	* Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A070	Médico departamento siniestros Zaragoza	Si	Una apuesta seria y sincera de apoyo a los más desfavorecidos	Una apuesta seria y sincera (compromiso) de apoyo (toma de acción) a los más desfavorecidos (personas en situación de exclusión social)	Una apuesta seria y sincera de apoyo a los más desfavorecidos ( <b>Acción social</b> )	* Acción social	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A067	Técnica patrocinio publicidad e imagen	Si	Mejoramos el mundo en la medida que podemos	Mejoramos el mundo en la medida que podemos	Mejoramos el mundo en la medida que podemos ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Compromiso social y medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A114	Director sucursal Salamanca - Zamora	Si	Somos una empresa responsable contribuyendo a una mejor calidad de vida y un mundo mejor	Somos una empresa responsable contribuyendo a una mejor calidad de vida y un mundo mejor (compromiso con la sociedad y un mejor entorno)	Somos una empresa responsable contribuyendo a una mejor calidad de vida y un mundo mejor ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Compromiso social y medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A112	Director Médico territorial Castilla y León	Si	Conjunto de actividades de la Compañía hacia la sociedad en la que realiza sus actividades, con el fin de actuar con sus grupos de interés y mediante las cuales contribuye a dicha sociedad en desarrollo social, protección ambiental, desarrollo sostenible, etc.	Conjunto de actividades. Compromiso con grupos de interés, la sociedad y el medio ambiente	Conjunto de actividades de la Compañía hacia la sociedad en la que realiza sus actividades, con el fin de actuar con sus grupos de interés ( <b>acciones con sus grupos de interés</b> ) y mediante las cuales contribuye a dicha sociedad en desarrollo social, protección ambiental, desarrollo sostenible, etc. ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* A favor de todos los afectados por la empresa * Compromiso social y medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A126	Consejero Delegado	Si	Parte consustancial de nuestra manera de ser. La manifestación externa de nuestro compromiso por un mundo mejor. Repensar cada día como lo podemos hacer mejor para hacer un mundo mejor.	Vinculado a la esencia de DKV, podría referirse a la vinculación con el negocio pero no lo dice expresamente. Queda claro el compromiso con un mundo mejor que claramente se refiere a la sociedad y/o el medio ambiente. Habla de búsqueda permanente de mejora para aportar más.	Parte consustancial de nuestra manera de ser. La manifestación externa de nuestro compromiso por un mundo mejor ( <b>Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad</b> ) Repensar cada día como lo podemos hacer mejor para hacer un mundo mejor ( <b>Búsqueda del bien común</b> ).	* Compromiso social y medio ambiental con la sociedad * Búsqueda del bien común	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente
A233	Técnico ramo subsidios	Si	Intentar coger una reputación de empresa responsable comprometiéndose con personas, medio ambiente, integración, colaboración social, salud, deporte, etc.	Reputación de la empresa a través de su compromiso con las personas, el medio ambiente, la sociedad, la salud, el deporte. Tiene elementos de la definición de DKV pero no está articulado de manera que coincida con la narrativa oficial	Intenta coger una reputación de empresa responsable ( <b>Búsqueda de reputación</b> ) comprometiéndose con personas, medio ambiente, integración, colaboración social, salud, deporte, etc. ( <b>Compromiso social y medio ambiental con la sociedad</b> )	* Búsqueda de Reputación * Compromiso social y medio ambiental con la sociedad	Compromiso con la comunidad y/o la sociedad y/o el medio ambiente

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Conoces nuestro programa de Responsabilidad Empresarial?	Si tu respuesta es sí ¿Cómo lo explicarías con tus palabras?	Comentarios	Comentarios y etiquetas conceptuales	Etiquetas conceptuales	Categorías
A125	Coordinador Fundación DKV Integralia El Prat	Si	Es una fuerte apuesta de la compañía ya que la apuesta es que parte de los beneficios sea devuelto a la sociedad, ya sea en colaboraciones con ONGs, compromiso con el Medio Ambiente o creando Fundación Integralia	Devolver a la sociedad parte de los beneficios. Acción social hacia colectivos desfavorecidos	Devolver a la sociedad parte de los beneficios ( <b>Licencia para operar</b> ), proyectos para personas desfavorecidas o en peligro de exclusión ( <b>Acción social</b> )	* <b>Licencia para operar</b> * <b>Acción social</b>	<b>Ciudadanía corporativa</b>
A020	Atención al cliente Burgos	Si	Parte de los beneficios es invertido en proyectos sociales	Parte de los beneficios (de la empresa) es invertido (devuelto) en proyectos sociales (acción social hacia colectivos desfavorecidos).	Parte de los beneficios es invertido ( <b>Licencia para operar</b> ) en proyectos sociales ( <b>Acción social</b> ).	* <b>Licencia para operar</b> * <b>Acción social</b>	<b>Ciudadanía corporativa</b>
A160	Supervisora Fundación DKV Integralia	Si	La RSC de la compañía está enfocada en el retorno a la sociedad, para tener un mundo mejor, con muchas iniciativas y colaboraciones con ONG de referencia.	La RSE de DKV está enfocada a retornar a la sociedad lo que de ella obtiene para tener un mundo mejor, búsqueda del bien común y con compromiso con las entidades sociales con las que colaboramos.	La RSC de la compañía está enfocada en el retorno a la sociedad ( <b>licencia para operar</b> ), para tener un mundo mejor ( <b>Búsqueda del bien común</b> ), con muchas iniciativas y colaboraciones con ONG de referencia ( <b>Acción social</b> ).	* <b>Licencia para operar</b> * <b>Búsqueda del bien común</b> * <b>Acción social</b>	<b>Ciudadanía corporativa</b>
A101	Subdirector Fundación DKV Integralia	Si	Es el programa de responsabilidad empresarial de DKV seguros. Son los programas que utiliza DKV para devolver a la sociedad aquello que la sociedad da a DKV.	Es el programa de responsabilidad empresarial de DKV seguros (redundante con la pregunta). Son los programas que utiliza DKV para devolver a la sociedad aquello que la sociedad da a DKV (la empresa se siente en deuda y quiere devolver lo que la sociedad le entrega: empleados, clientes, reputación, etc.)	Es el programa de responsabilidad empresarial de DKV seguros. Son los programas que utiliza DKV para devolver a la sociedad aquello que la sociedad da a DKV ( <b>Licencia para operar</b> ).	* <b>Ciudadanía corporativa</b> * <b>Compromiso social y/o medio ambiental con la sociedad</b>	<b>Ciudadanía corporativa</b>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

### Anexo 5: Proyectos conocidos

A020	Atención al cliente	0
A028	Coordinadora	0
A058	Atención al cliente	0
A072	Director sucursal	0
A078	Operador	0
A089	Supervisora	0
A097	Administrativo Sucursal	0
A099	Empleado	0
A100	Responsable de formación	0
A104	Comercial	0
A134	Negocio Directo	0
A135	Atención al cliente	0
A137	Director de sucursal	0
A157	Gestora	0
A160	Supervisora Contactcenter Integralia	0
A162	Operadora	0
A167	Supervisora	0
A183	Teleoperadora	0
A190	Coordinadora	0
A195	Teleoperadora	0
A200	Administrativo de salud	0
A219	Administrativa	0
A221	Atención al cliente	0
A226	Técnico ramo subsidio	0
A229	Teleoperador	0
A235	Soporte administrativo	0
A241	Atención al cliente	0

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

<b>Id</b>	<b>Cargo</b>	<b>¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?</b>
A016	Administrativa	1. Colaboración con Intermon Oxfam
A029	Responsable Patrocinio, publicidad e imagen	1. Convocatoria de ayudas sociales
A060	Consultora red mediación	1. Gestión sostenible
A067	Patrocinio publicidad e imagen	1. En salud 360: Lenguaje Claro
A068	Consultora comercial	1. Generando energía social (Medialia)
A085	Negocio Directo	1. Fundación Integralia
A092	Administrativo sucursal	1. Salud 360
A094	Jefe de equipo	1. Prevención de enfermedades.
A106	Teleoperadora	1. Fundación DKV Integralia
A107	Cientes internacionales	1. Ayuda para el Cuerno de Africa.
A141	Administrativa/At.Cliente	1. Fundacion integralia
A151	Administrativa (at cliente, administración	1. Proyecto por el medio ambiente
A163	Administrativa salud/siniestros	1. Reforestar
A202	Administrativa salud	1. Colaboracion con intermon oxfam
A208	Asesor Jurídico	1. Fundación Thao -obesidad infantil
A232	Director territorial Cataluña y Andorra	1. Lenguaje claro
A239	Consultora	1. Medialia
A241	Atención al cliente	1. Acciones medioambientales
A252	Administrativo-Negocio directo	1. Integralia

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?
A021	Coordinador Integralia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación DKV Integralia</li> <li>2. Transparencia y honestidad con los clientes</li> </ol>
A041	Atención al cliente/Negocio directo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integralia</li> <li>2. Intermón-Oxfam</li> </ol>
A093	Director sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lenguaje claro</li> <li>2. Programa thao</li> </ol>
A111	Director de RR.HH.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Thao</li> <li>2. Vive la salud!</li> </ol>
A125	Coordinador Fundación DKV Intergalia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Integralia</li> <li>2. Corresponsables</li> </ol>
A161	Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa Lenguaje Claro</li> <li>2. Fundación Thao</li> </ol>
A259	Responsable voluntariado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocatoria Tú Decides</li> <li>2. Carrera de la mujer</li> </ol>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?
A008	Técnico patrocinio y RRPP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DKV Habla Claro</li> <li>2. Fundación Integralia</li> <li>3. Salud 360</li> </ol>
A012	Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Thao</li> <li>2. Lenguaje claro</li> <li>3. Atención web en salud (Vive la Salud,RSC 360)</li> </ol>
A063	Administrativo de Salud	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración de personas discapacitadas</li> <li>2. Voluntariado</li> <li>3. Compras a proveedores que respeten el medio ambiente</li> </ol>
A066	Prensa y contenidos web	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación DKV Integralia</li> <li>2. Ayudas sociales</li> <li>3. Observatorio de salud y medio ambiente</li> </ol>
A070	Médico departamento siniestros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intermon-Oxfam</li> <li>2. Fundación TALITA Aragón</li> <li>3. Asociación Cáncer Madrid</li> </ol>
A101	Subdirector Fundación DKV Integralia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa lenguaje claro.</li> <li>2. Apoyo a diferentes ONG con el voto de empleados y clientes</li> <li>3. La ecología llevada a las diferentes sucursales de España</li> </ol>
A103	Responsable Unidad Internet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Web Salud 360</li> <li>2. Tú decides</li> <li>3. Lenguaje Claro.</li> </ol>
A117	Director sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de concienciación del medio ambiente</li> <li>2. Fundación Integralia,</li> <li>3. Certificación CeroCO2</li> </ol>
A119	Director sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Integralia</li> <li>2. Intermon Oxfam</li> <li>3. Fundación Thao</li> </ol>
A122	Atención al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de documentación innecesaria</li> <li>2. Ahorro de energía</li> <li>3. Concienciar a los que no dan importancia a este tipo de acciones</li> </ol>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?
A126	Consejero Delegado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación DKV Integralia</li> <li>2. Voluntariado corporativo</li> <li>3. Cero CO2</li> </ol>
A132	Director sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integralia</li> <li>2. Salud de los Mediadores</li> <li>3. Proveedores</li> </ol>
A155	Resp. Nuevos Proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Integralia</li> <li>2. Fondo de ayudas a ONGs</li> <li>3. Programa Lenguaje Claro</li> </ol>
A171	Atención al mediador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sonrisas de Bombay</li> <li>2. Intermón-Oxfam</li> <li>3. Programa de ayudas sociales</li> </ol>
A177	Assistant CEO+ Dto. Desarrollo Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medialia,</li> <li>2. EkoPlan</li> <li>3. Tú decides</li> </ol>
A180	Director sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Integralia</li> <li>2. Cooperación con Intermón Oxfam</li> <li>3. Convocatoria de ayudas a Proyectos Sociales y Medioambientales</li> </ol>
A192	Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa lenguaje claro.</li> <li>2. Apoyo a diferentes ONG, con el voto de empleados y clientes.</li> <li>3. La ecología llevada a las diferentes sucursales de España. et...</li> </ol>
A238	Atención al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes de prevención</li> <li>2. Promoción del voluntariado</li> <li>3. Fondos a ONG's</li> </ol>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?
A017	Programador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboración con Intermon Oxfam</li> <li>2. Programa Cuidam</li> <li>3. Fundación Integralia</li> <li>4. Los programas internos Optima (RR.HH.)</li> </ol>
A027	Responsable centro Integralia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inserción laboral y responsabilidad</li> <li>2. Fidelización de cliente</li> <li>3. Mejoras de herramientas para acción laboral y la comunicación entre sucursales</li> <li>4. Coberturas innovadoras</li> </ol>
A032	Director de sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocatoria de ayudas sociales</li> <li>2. Programa THAO</li> <li>3. Salud infantil</li> <li>4. Lenguaje claro</li> </ol>
A046	Directora Fundación Integralia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lenguaje Claro</li> <li>2. Planes de Prevención</li> <li>3. Cero emisiones</li> <li>4. Fundación Integralia</li> </ol>
A049	Responsable Gestión Entidades Funerarias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación DKV Integralia</li> <li>2. Carrera de la Mujer</li> <li>3. Intermón-Oxfam</li> <li>4. Ecounerales</li> </ol>
A061	Director sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de lenguaje claro</li> <li>2. Programa clientes satisfechos</li> <li>3. Fundación Thao</li> <li>4. Paquete de prevención de enfermedades (cardiovascular, obesidad infantil, cáncer de mama, cuello de útero)</li> </ol>
A086	Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lenguaje claro</li> <li>2. Integración de discapacitados</li> <li>3. Conciliación laboral de los empleados</li> <li>4. Plan de prevención de salud</li> </ol>
A130	Responsable del servicio Ajuste Personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lenguaje Claro</li> <li>2. Fundación DKV Integralia</li> <li>3. Programa THAO</li> <li>4. Asesor Social</li> </ol>
A233	Técnico ramo subsidio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de igualdad</li> <li>2. Inserción de personas con incapacidades</li> <li>3. Colaborar con Intermon y otras ONGs</li> <li>4. Sistemas de gestión ética y medioambiental</li> </ol>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?
A002	Técnico patrocinio y RRPP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ekoamaigo</li> <li>2. Convocatoria proyectos sociales</li> <li>3. Patrocinio Intermon Oxfam</li> <li>4. Trailwalker</li> <li>5. Medialia</li> </ol>
A010	Responsable gestión formación y administrativa comercial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Integralia</li> <li>2. Programa Thao</li> <li>3. Microseguros</li> <li>4. Cuidam</li> <li>5. Casa teva</li> </ol>
A114	Director sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obesidad infantil THAO</li> <li>2. Salud infantil</li> <li>3. Fundación Integralia</li> <li>4. Intermon Oxfam</li> <li>5. Lenguaje claro</li> </ol>
A185	Director Comunicación y RE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integralia</li> <li>2. Intermon-Oxfam</li> <li>3. Lenguaje claro</li> <li>4. Medialia</li> <li>5. Programa Óptima</li> </ol>
A248	Técnico I+D (DGT)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cero CO2</li> <li>2. Proyectos de Voluntariado</li> <li>3. Apadrinamiento de niños</li> <li>4. Sección de protección animal</li> <li>5. Convocatoria de ayudas a proyectos sociales</li> </ol>
A254	Técnico I+D (DGT)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DKV Habla Claro</li> <li>2. Fundación Integralia</li> <li>3. Programa Thao infantil</li> <li>4. Colaboración con Intermón Oxfam</li> <li>5. Tú decides</li> </ol>
A112	Director Médico territorial Castilla y León	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salud 360</li> <li>2. Programa Medio ambiental</li> <li>3. Lenguaje Claro</li> <li>4. Formación para la salud</li> <li>5. Thao</li> <li>6. Integralia</li> <li>7. Conciliación laboral</li> </ol>
A231	Técnico comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Integralia</li> <li>2. Programa Thao</li> <li>3. Ekoplan</li> <li>4. Convocatoria de ayudas</li> <li>5. Programa de voluntariado corporativo</li> <li>6. Apadrinamiento en Nicaragua</li> <li>7. Sonrisas de Bombay</li> </ol>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Podrías nombrar alguno de sus proyectos?
A048	Técnico de RE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Integralia</li> <li>2. Alianza con Intermón-Oxfam</li> <li>3. Cuidam</li> <li>4. Convocatorias anuales de financiación de proyectos</li> <li>5. Microseguros</li> <li>6. EKOplan</li> <li>7. Observatorio Salud y Medio ambiente</li> <li>8. Medialia</li> </ol>
A251	Director Comercial Red de Mediación para Castilla y León	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discapacidad</li> <li>2. Convocatoria pública de financiación a proyectos sociales</li> <li>3. Microseguros de salud</li> <li>4. Intermón Oxfam</li> <li>5. Educación para la salud</li> <li>6. Promoción del deporte</li> <li>7. Productos y Servicios</li> <li>8. Salud y Medio Ambiente</li> </ol>
A218	Director sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntariado</li> <li>2. Ekoamigo</li> <li>3. Microseguros</li> <li>4. lenguaje claro</li> <li>5. Integralia</li> <li>6. Programas de conciliación laboral</li> <li>7. Programas de apadrinamiento</li> <li>8. Ayudas a la formación complementaria,...</li> </ol>
A236	Responsable unidad RE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntariado</li> <li>2. Medialia</li> <li>3. Innovación socialmente responsable</li> <li>4. Lenguaje Claro</li> <li>5. Planes de prevención</li> <li>6. Vive la salud</li> <li>6. Informe de sostenibilidad</li> <li>7. Auditorías y certificaciones</li> <li>8. Sistema de gestión ética</li> <li>9. Observatorio de salud y medioambiente</li> <li>10. Integralia</li> <li>11. Thao</li> <li>12. Intermon oxfam</li> <li>13. Cuidam</li> <li>14. Fundación Pascual Maragall</li> <li>15. Ekoamigos</li> </ol>

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

## Anexo 6: Participación en proyectos

Id	Cargo	¿Has propuesto o participado en alguna iniciativa de RSE en DKV?		Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál	Nº acciones
		Si	No		
A002	Técnico patrocinio y RRPP	Si	1	Nuevas propuestas para el convenio con Intermon-Oxfam	1
A008	Técnico patrocinio y RRPP	Si	1	Voluntariado en Hospital Vall d'Hebron	1
A010	Responsable gestión formación y administrativa comercial	Si	1	* Lenguaje claro con los clientes y con la sociedad. * La integración de personas discapacitadas en la Fundación Integralia	3 o más
A012	Administrativa	No	0		0
A016	Administrativa	No	0		0
A017	Programador	No	0		0
A020	Atención al cliente	No	0		0
A021	Coordinador Integralia	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A027	Responsable centro Integralia	No	0		0
A028	Coordinadora	No	0		0
A029	Responsable Patrocinio, Publicidad e Imagen	Si	1	* Apadriné una fundación para la convocatoria de ayudas sociales	1
A032	Director de sucursal	Si	1	* Colaboro con Intermón-Oxfam * Acciones de voluntariado	3 o más
A041	Atención al cliente/Negocio directo	Si	1	A DKV Servicios le propuse un asesoramiento e incluso tramitación a aquellos enfermos que por sus rarezas en las enfermedades son una minoría, y en algunas de ellas no tienen tratamiento	1
A046	Directora Fundación Integralia	Si	1	* Alguna como implicar más a los empleados de la Compañía en sucursales, con la actividad y el proyecto social de la Fundación. * Varias en orden a mejorar la calidad de vida y conciliación de las personas con discapacidad así como	3 o más
A048	Técnico de RE	Si	1	* Forma parte de la Unidad de RE por lo que es parte mi trabajo. * He propuesto acciones de voluntariado, la creación de	3 o más
A049	Responsable Gestión Entidades Funerarias	Si	1	La propuesta fué verbal y no se llegó a materializar. Se trataba de colaborar con una fundación de Zaragoza que atiende a mujeres enfermas de cáncer y presta apoyo psicológico a la persona enferma y su entorno.	1
A058	Atención al cliente	No	0		0
A060	Consultora red mediación	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A061	Director sucursal	No	0	Acciones de voluntariado	2
A063	Administrativo de Salud	No	0		0
A066	Prensa y contenidos web	No	0	Acciones de voluntariado	2
A067	Patrocinio publicidad e imagen	No	0	Acciones de voluntariado	2
A068	Consultora comercial	No	0		0

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Has propuesto o participado en alguna iniciativa de RSE en DKV?		Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál	Nº acciones
		Si	No		
A070	Mémo departamento siniestros	Si	1	Apoyo al a Fundación Talita Aragón	1
A072	Director sucursal	No	0		0
A078	Operador	No	0		0
A085	Negocio Directo	Si	1	* En el proyecto anual de ayudas DKV de acción social propusimos colaborar con la Asociación de Baleares de Esclerosis Múltiple * Elkoamina	2
A086	Administrativa	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A089	Supervisora	No	0		0
A092	Administrativo sucursal	No	0		0
A093	Director sucursal	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A094	Jefe de equipo	Si	1	Que quiten las escaleras de la oficina ya que no representan otros valores de la compañía como la integración de las personas discapacitadas que también tienen derecho a no sufrir mentalmente al ver las	1
A097	Administrativo Sucursal	No	0		0
A099	Empleado	No	0		0
A100	Responsable de formación	No	0		0
A101	Subdirector Fundación DKV Integralia	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A103	Responsable Unidad Internet	Si	1	* Programa de apadrinamiento en Nicaragua "Ramón Augé" * Acciones de voluntariado	3 o más
A104	Comercial	No	0		0
A106	Teleoperadora	No	0		0
A107	Clientes internacionales	No	0	En mi vida privada ayudo en proyectos sociales, etc.	0
A111	Director de RR.HH.	Si	1	* Día Internacional del voluntariado (marcha solidaria todos los centros de trabajo posibles de todas las filiales de MH) * Acciones de voluntariado	3 o más
A112	Director Médico territorial Castilla y León	No	0		0
A114	Director sucursal	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A117	Director sucursal	Si	1	* Proposición de fundación FAMAEC para subvención de programa * Acciones de voluntariado	3 o más
A119	Director sucursal	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A122	Atención al cliente	No	0		0
A125	Coordinador Fundación DKV Intergalia	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A126	Consejero Delegado	Si	1	* Fundación DKV Integralia * Acciones de voluntariado * Voluntariado corporativo * Plant for the Planet entre otros	3 o más

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Has propuesto o participado en alguna iniciativa de RSE en DKV?		Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál	Nº acciones
A130	Responsable del servicio Ajuste Personal	No	0		0
A132	Director sucursal	Si	1	* Colaboración con Fundación Carriegos para Becas de Ayuda para discapacitados para equinoterapia * Acciones de voluntariado	3 o más
A134	Negocio Directo	No	0		0
A135	Atención al cliente	No	0		0
A137	Director de sucursal	Si	1	De hecho nuestra sucursal estuvo a punto de estar en primer lugar. Fueron varias, todas relacionadas con el medio ambiente . Una de ellas era utilizar las plantas que teníamos en oficinas y casas y que demandaban más terreno replantarlas en el campo o jardines, establecer un calendario para apagar luces y equipos en momentos en los que no eran utilizados, etc. etc.	3 o más
A140	Técnico en Comunicación	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A141	Administrativa/At.Cliente	No	0		0
A151	Administrativa (at cliente, administración)	Si	1	Compromiso con el medio ambiente	1
A155	Resp. Nuevos Proyectos	No	0		0
A157	Gestora	No	0		0
A160	Supervisora Contactcenter Integralia	No	0		0
A161	Administrativa	No	0		0
A162	Operadora	No	0		0
A163	Administrativa salud/siniestros	Si	1	Utilizar la luz solar al máximo	1
A167	Supervisora	No	0		0
A171	Atención al mediador	No	0		0
A177	Assistant CEO+ Dto. Desarrollo Estratégico	Si	1	* Medidas para mejorar la conciliación laboral para los empleados como un sistema de teletrabajo, o pequeñas medidas dentro del ekoplan, para mi centro de trabajo. * Acciones de voluntariado	3 o más
A180	Director sucursal	Si	1	* Diferentes acciones de voluntariado que llegan a la sucursal	3 o más
A183	Teleoperadora	No	0		0
A185	Director Comunicación y RE	Si	1	* Colaboracion con Intermon Oxfam * Instituto de Salud y Medioambiente * Observatorio de Salud y Medioambiente * Microseguros en Ecuador * Programa Lenguaje Claro * Acciones de voluntariado	3 o más
A190	Coordinadora	No	0		0
A192	Administrativa	No	0		0
A195	Teleoperadora	No	0		0

El rol de los agentes de cambio en el sensemaking de la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. El caso del grupo DKV

Id	Cargo	¿Has propuesto o participado en alguna iniciativa de RSE en DKV?		Si tu respuesta es sí, por favor, describe brevemente cuál	Nº acciones
		No	0		
A200	Administrativo de salud	No	0		0
A202	Administrativa salud	No	0		0
A208	Asesor Jurídico	No	0		0
A218	Director sucursal	Si	1	Acciones de voluntariado	2
A219	Administrativa	No	0		0
A221	Atención al cliente	No	0		0
A223	Técnico ramo subsidio	No	0		0
A226	Teleoperador	No	0		0
A229	Teleoperadora	No	0		0
A231	Técnico comunicación	Si	1	* Colaboración con la ONG Ilumináfrica * Acciones de voluntariado	3 o más
A232	Director territorial Cataluña y	No	0	* Acciones de voluntariado	2
A235	Soporte administrativo	No	0		0
A236	Responsable unidad RE	Si	1	* Ecofunerales * Eficiencia energética en las casas * Mi grano de arena para que cualquiera puede colaborar con cuerno de áfrica	3 o más
A238	Atención al cliente	No	0		0
A239	Consultora	No	0		0
A241	Atención al cliente	No	0		0
A248	Técnico I+D (DGT)	Si	1	En el ámbito de Voluntariado, propuse crear la sección "Ellos no lo Harían", para cubrir el ámbito de salud relacionada con los animales de compañía, su adopción, cuidado...etc. Promovemos la adopción de animales abandonados y resaltamos los beneficios que tiene para	3 o más
A251	Director Comercial Red de Mediación para Castilla y	No	0		0
A252	Administrativo-Negocio directo	No	0		1
A254	Técnico I+D (DGT)	Si	1		3
A259	Responsable voluntariado	Si	1	* Todo el proyecto de voluntariado corporativo y profesional de DKV que contiene muchas acciones	0