

Las memorias corporativas como herramientas de *relationship management* a través de la confianza: Estudio de caso desde el análisis discursivo de las memorias corporativas de Metro y MallPlaza (2010-2015)

Claudia Labarca¹ y Liliana De Simone²

Nota de las autoras

Este artículo es parte del desarrollo del proyecto “Discursos, creación de valor y legitimación en la evolución de las memorias corporativas de empresas públicas y privadas en Chile entre 2010-2015”, realizado gracias al apoyo del Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

¹ Profesora Asociada, Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica. claudialabarca@uc.cl

² Profesora Asistente, Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica. rldesimo@uc.cl.

Resumen/abstract

Las memorias corporativas tienen como mandato informar anualmente la situación financiera de una empresa a sus accionistas. Sin embargo, este artículo plantea que se han convertido en un instrumento de vinculación que desborda el ámbito del relacionamiento del Gobierno Corporativo con los inversionistas y su estatus de mero producto comunicacional. A través de un análisis cualitativo y comparativo se estudian los casos de dos empresas chilenas: Metro S.A y Mall Plaza S.A. Utilizando la metodología de análisis de discurso, se explicita cómo dichas empresas se apropian de tendencias que agregan valor a la gestión del gobierno corporativo frente a sus principales stakeholders. Específicamente, se trabaja la confianza como uno de los valores fundamentales que debe guiar dicho relacionamiento.

Palabras clave: Memorias corporativas – Relationship management- análisis cualitativo- confianza, caso de estudio

Introducción

Tradicionalmente, se ha entendido a la memoria corporativa como un informe sobre la situación económica de una empresa, de interés sólo para sus accionistas. Sin embargo, desde hace varias décadas, algunos académicos ya han considerado a las memorias corporativas como un poderoso instrumento persuasivo para ser entregado –por ejemplo– a los medios de comunicación de manera de influenciar las conceptualizaciones que el público (tanto interno como externo) tenía sobre empresas y negocios en Norteamérica (Grace, 1949). Particularmente, se le ha asociado a la relación del gobierno corporativo con inversionistas y accionistas (“investor relations” en su

versión original), entendiéndose como un vehículo de información hacia estos (Hutchins, 1994) o como un documento usado estratégicamente por las compañías para posicionar su atractivo tanto entre los accionistas e inversores como en otros stakeholders o grupos de interés (Grove, 2012; Esendemirli, 2014) .

Si bien en la academia ha sido objeto de estudio principalmente desde el *management*, en este artículo entenderemos la memoria corporativa como una combinación de palabras, imágenes y números, que comunica una multitud de mensajes y responde a diferentes expectativas formales e informales y que, por tanto, genera una vinculación con los grupos de interés –stakeholders- a los que se dirige. Siguiendo la línea de autores como Rahm et al (2018, 2019); Mobasher et al. (2013) y otros similares que se enfocan en la narrativa existente dentro de las memorias corporativas, se pretende enmarcar el análisis desde una perspectiva más amplia que comprenderlas como instrumento de información financiera. Más aún, se entiende que dentro de una memoria corporativa es posible encontrar tendencias, valores y normas que son articuladas en un texto unitario, el que se presenta como una rica fuente de información y construcción de percepciones en los públicos relevantes. Así, este artículo tiene como objetivo analizar en qué medida los discursos presentes en las memorias corporativas se apropian de tendencias sociales y de qué modo esta apropiación agrega valor a la gestión del gobierno corporativo convirtiéndose en un intangible que contribuye a la relación entre la empresa y sus principales *stakeholders*. Por tanto, estudiar las memorias corporativas permite tener una mirada más amplia sobre cómo las empresas chilenas adoptan -o no- tendencias y valores relevantes para la gestión del gobierno corporativo. Esto parece de suma relevancia en la actualidad, cuando tanto las organizaciones como los directorios aparecen cuestionados en su legitimidad por una ciudadanía cada vez más

demandante y desconfiada del actuar corporativo y representa, por tanto, una exigencia estratégica fundamental para la sustentabilidad organizacional de los gobiernos corporativos.

Como metodología se utiliza el estudio de casos ya que dicho método está validado tanto en investigación de negocios como en marketing (Gerring, J. 2006). Como mencionan Dul y Hak (2008) el “caso de estudio ha sido consistentemente uno de los métodos más poderosos (...) [y] es claramente aceptado que el caso de estudio en el área del *management* es riguroso, como se evidencia en todos los artículos académicos basados en casos de estudio que se han publicado en top journals de Europa y Estados Unidos” (pp.17).

El artículo se divide en las siguientes secciones. La primera parte ofrece un resumen de la literatura existente respecto de entender la memoria corporativa como un instrumento de relacionamiento con sus públicos relevantes, más allá de una mera transmisión de información financiera. Este análisis se realizará en el marco de lo que se conoce en el ámbito de las comunicaciones corporativas como la teoría del *relationship management*, que se focaliza en reconocer el rol central que juegan la vinculación y el fortalecimiento de las relaciones entre una organización y sus públicos, por lo que trasciende la conceptualización tradicional de la comunicación corporativa focalizada en el quehacer de productos comunicacionales (Lendingham 2003). Particularmente, este artículo aborda el tema de la confianza, presente en la literatura del *relationship management*.

La segunda sección explica la metodología usada en el análisis. Un tercer acápite refiere a los resultados obtenidos de la revisión de dos casos chilenos reconocidos, uno de empresa pública (Metro S.A) y uno de empresa privada (MallPlaza S.A) entre 2010 y 2015, de manera de confrontar la evolución de los discursos corporativos en temas sociales, valóricos, políticos e ideológicos presentes en las memorias corporativas anuales.

Finalmente se discuten los resultados a la luz de la bibliografía expuesta en el marco teórico y se analizan las limitaciones y conclusiones del estudio.

La memoria corporativa como un instrumento de relacionamiento entre la compañía y sus públicos relevantes.

Tradicionalmente, la investigación sobre memorias corporativas e informes anuales está dominada por estudios desde la perspectiva financiera con un claro enfoque en la gestión; es decir, se estudian principalmente los números en ellas declarados (Bartlett y Chandler, 1997).

Recientemente, estudios liderados por Rahm y su equipo en la Universidad de Lund (Rahm, 2019) han analizado los aspectos discursivos de los informes anuales y memorias. Sus investigaciones han estado centradas en el texto, que estudia la contabilidad como un lenguaje en sí mismo. Una conclusión extraída de esta investigación es que si se quiere entender cómo funciona la comunicación financiera, ésta debe ser abordarla como un sistema lingüístico con su propia gramática y vocabulario (Rahm et al, 2016, 2017, 2019).

Otro campo de investigación se ha centrado en la construcción y distribución de imágenes socialmente aceptadas de las corporaciones (por ejemplo, Arnold y Oaks, 1998, Coupland, 2006). Según esta investigación, los informes anuales se dedican en gran medida a la gestión de impresiones y percepciones, ligándose a estudios de la publicidad y comunicación efectiva, por ejemplo, a través de la narración o de imágenes fuertemente caracterizadas (Amernic, Craig & Tourish, 2007; Bartlett & Chandler, 1997). En esta línea, Thompson (1991) ha estudiado cómo las empresas emplean estrategias retóricas para marginar a algunos interesados y favorecer a otros. Además de los estudios de memorias corporativas e informes anuales *per se*, la academia ha utilizado el informe anual como material empírico para entender cómo se representan diferentes

fenómenos de índole social; por ejemplo, la representación de las mujeres (Davison, 2011), o la construcción de discursos sobre ciudadanía y urbanidad en negocios inmobiliarios (De Simone, 2018, 2019).

De hecho, una memoria corporativa puede convertirse en una herramienta para entender aproximaciones estratégicas de los gobiernos corporativos en áreas como recursos humanos (Olsson, 2001), representaciones de equidad de género en industrias específicas (Adams & Harte 1998) o estrategias filantrópicas (Campbell & Slack, 2008), entre muchos temas.

De este modo, las memorias corporativas anuales se han consideran como escenario donde se articulan tendencias, valores y normas de la identidad corporativa, las cuales tienen implicancias fundamentales en los modos de articulación de estrategias de gestión y de capitalización con los públicos relevantes de la organización.

Particularmente relevante, es la sección de la carta del Presidente o CEO, ya que “transmite la opinión de la organización sobre el desempeño del año anterior, así como sus perspectivas futuras, expresada en un lenguaje no técnico” (Subramanian, Insley, & Blackwell, 1993, pp. 49). Existe una extensa bibliografía sobre el rol de la carta del presidente en la memoria corporativa anual, y la presencia de otras opiniones de directores, o incluso el rol de las fotografías de los aludidos en la configuración del imaginario empresarial. Para Bournois & Point (2006), la carta del presidente, su diseño y su puesta en escena gráfica tiene el rol de seducir a la audiencia en niveles técnicos, discursivos, pero también simbólicos: “las cartas de los directores ejecutivos se han convertido en un objeto de estudio sistemático, casi ritualizado, en los círculos académicos y profesionales (...). Desempeñan un destacado papel de relaciones públicas, anunciando hechos importantes, justificando acciones y decisiones y ofreciendo intentos de legitimación. Definen la visión que los líderes empresariales desean compartir con sus destinatarios o, muy a menudo,

imponerles. La carta del CEO a los accionistas puede ser un medio sutilmente revelador para comprender cómo funciona una empresa y la visión que tiene de sí misma, así como la visión que quiere presentar a los demás” (Bournois & Point, 2006, pp. 46)

No obstante la carta del presidente se entienda como un esfuerzo anual de comunicación corporativa, que muchas veces incluye compromisos y promesas dirigidas a accionistas, según Judd & Tims (2006) pocas veces es utilizada para comunicarse con el “cliente(s)”. Los autores muestran que solo un pequeño porcentaje de empresas utilizan la carta del presidente en sus informes anuales para comunicar su compromiso a los clientes, y concluyen que existe una oportunidad pasada por alto para que las empresas utilicen la carta del presidente para comunicarse con la sociedad en su conjunto. Para el caso de estudio, se considerarán en el análisis, las cartas de la empresa de MallPlaza en sus memorias y una de Metro (solo hay disponible la de 2013 en esta empresa dentro del período de estudio 2010 - 2015).

Por todo lo anteriormente expuesto, es posible entender las memorias corporativas, producidas anualmente y realizadas cada vez más con mayor profesionalismo- como una delicada combinación lingüística, visual y financiera destinada a comunicar una multitud de mensajes de manera de responder a las diferentes expectativas formales e informales de sus stakeholders para potenciar o relevar su vinculación (Davison y Warren, 2009). Más aún, es posible considerar a las memorias corporativas como un instrumento en el que las tendencias, valores y normas son articuladas en un texto unitario que se presenta como una rica fuente de información y construcción de percepciones en los públicos relevantes (Cardinaels y van Veen-Dirks, 2010). De esta manera, el objetivo de la memoria corporativa se convierte en fomentar la vinculación –mediante de la apropiación y trabajo discursivo de elementos relevantes del entorno- más que simplemente ser un proveedor de información de la compañía.

Stakeholders y *relationship management*.

El término *stakeholder* aparece por primera vez acuñado por el Stanford Research Institute, en 1963. De acuerdo a Edward Freeman (1984) quien por primera sistematiza el concepto desde una perspectiva del *management* pero también desde la ética y las comunicaciones, el término refiere a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984, pp. 46)³.

Esta conceptualización -en donde adquiere relevancia la vinculación con el público, más allá de la construcción de mensajes y de productos comunicacionales, siendo estos una herramienta más que fines en sí mismos- toma cuerpo en la llamada teoría del *relationship management*, perspectiva que, dentro de las comunicaciones corporativas, apunta a reconocer el rol central que juegan la vinculación y el relacionamiento con los stakeholders tanto en la teoría como en la práctica de la comunicaciones en una organización. Por tanto, en palabras de John Lendingham, quien le dio status de teoría al *relationship management*, la comunicación corporativa “cambia a un campo basado en suposiciones del área de las comunicaciones a uno en el cual la fuente de las suposiciones se basa en las relaciones y vinculaciones” con los stakeholders (Lendingham 2003, pp. 184). Esta perspectiva tiene su arraigo en un cambio paradigmático en la disciplina, que pasa de ser entendida desde la entrega de información unidireccional hacia una comunicación bidireccional, retroalimentada por los intereses de los stakeholders (Grunig & Hunt 1984; Grunig 1993, 2001).

Se entiende entonces que la comunicación y, por lo tanto, sus productos, canales y estrategias, constituye una herramienta poderosa para fomentar la cooperación entre organizaciones y sus públicos relevantes (Ben-Ner & Putterman, 2009). Así, la estrategia de

³ Traducción del inglés de las autoras.

comunicación corporativa se concibe como una herramienta de relacionamiento entre la organización y su entorno (Labarca, 2014) y que finalmente tiene como prioridad equilibrar tanto los intereses de una organización como los de sus públicos (Lendingham, 2003) con miras a la sustentabilidad a largo plazo de la organización.

La comunicación corporativa -y por ende el resultado de su gestión o productos entregables como son las memorias- resulta entonces un activo crítico del negocio, especialmente en tiempos de cambios globales (Goodman & Hirsch, 2015) y en un entorno donde las organizaciones y, sobre todo las empresas, son vistas desde la desconfianza y de las cuales se espera un retorno social en comportamientos corporativos en sintonía con las actuales demandas sociales y ciudadanas, tales como cuidado al medio ambiente, respeto en la comunidad en la que operan, entre otros (Argenti 2013).

A pesar de su carácter técnico, el desarrollo de una memoria implica una revisión interna tanto del 'espíritu' de la empresa, como su articulación en un discurso corporativo. Por ello, las memorias corporativas se consideran como una fuente de información de gran relevancia a la hora de analizar los discursos e imaginarios presentes en los gobiernos corporativos (Mirvis, Googins, y Kinnicutt, 2010). Los documentos pueden tener entre 100 y 300 páginas, y su contenido es generalmente gerenciado por un director de comunicaciones interno, quien vela por la narrativa y el tono del texto, y quien puede o no contratar a una empresa de comunicación corporativa y diseño gráfico para la elaboración del documento final (De Simone, 2018). Su publicación está siempre sincronizada en el año fiscal, y su difusión está pensada para un público objetivo tanto nacional como internacional, con especial énfasis en el interés de stakeholders, accionistas o futuros inversionistas interesados en la organización. Es un compendio de la propia visión corporativa de

la empresa, y su declaración de éxito tanto a organismos estatales de regulación, como también a la sociedad de accionistas y a la sociedad en general (Rahm, 2018).

Los valores, la confianza y las memorias corporativas

Se ha argumentado que la comunicación corporativa –y por tanto cualquiera de sus productos asociados como lo es una memoria anual- es en todas sus formas “simbólica, narrativa, interpretativa, centrada en el mensaje y a la creación de significado” (Conrad y Haynes en Heath, 2013; 428-429) de manera que actúa como un enlace entre la organización y sus públicos de manera de lograr simetría e intereses comunes entre ambos en el largo plazo (Lendingham, 2003)

Desde el *relationship management*, la creación de valor mediante el relacionamiento cobra suma importancia. Distintos autores han relevado las diversas dimensiones que deben existir en forma prioritaria en dicho relacionamiento, entre las cuales destacan la confianza, reciprocidad y compromiso (Lendingham, 2003, Huang 2001).

Las memorias corporativas consolidan los valores de la empresa de maneras que son directamente explícitas, pero también de modos indirectos que pueden ser analizados con matrices semiológicas, buscando reconocer sus aportes simbólicos a la construcción de imaginarios sociales. Más aún, desde la perspectiva del *relationship management* el auto reporte y el “disclosure” presente en las memorias corporativas conectan a la organización con el empleado, comunidad y sus interacciones y tiene efectos en la legitimidad de dicha relación no sólo en términos específicos, sino que también en términos agregados y sistémicos (Neu, Warsame, & Pedwell, 1998).

Por valor podemos comprender tanto el valor instrumental, basado en el trabajo estratégico de una empresa, como en valor trascendental, o lo que podemos comprender cómo el ethos o el llamado a la acción de dicha organización.

Al ser las empresas llamadas a contribuir a la creación de valor, es relevante destacar que dicho concepto es un término multifacético, cuyo significado no tiene una definición fija; más bien, los valores son construidos, configurados, y sobretodo, relacionales entre sí (Rahm et al, 2018). Es decir, la definición de valor y de los valores de una empresa, descritos en una memoria, es un trabajo estratégico de comunicación que enmarca qué valores son importantes, y para quiénes. El valor y su definición corporativa define y repercute en los stakeholders de modo que dichos valores, emitidos directa o indirectamente en los instrumentos comunicacionales, no son nunca neutrales, apolíticos o meramente técnicos (Hallström, 2014). Según los autores citados, dichos valores de diversos orígenes requieren ser organizados y reorganizados constantemente en orden jerárquico por parte de los gobiernos corporativos, según su peso ético, económico o político, que los llevará a ser agrupados o combinados en constelaciones valóricas (Hallström, 2014). Los valores pueden incluso ser excluidos de los documentos si ellos mismos son difíciles de cuantificar o si son muy abstractos (Tarschys 2006). Por otro lado, pueden ser transmitidos de maneras divergentes dentro del documento, a través de imágenes, esquemas o estilos gráficos que incluyen incluso la tipografía, los colores o los motivos decorativos elegidos por una determinada compañía para comunicar su evolución a través de una memoria corporativa (De Simone, 2018).

En este sentido, los valores son una pieza fundamental en la construcción de estrategias relacionales, específicamente en el desarrollo de relaciones de confianza institucional.

La confianza como estrategia de relacionamiento

Las estrategias de difusión de discursos corporativos que buscan establecer relaciones de confianza son cada vez más estudiadas como argumentos ligados a conceptos de sustentabilidad social, medioambiental y/o económica. Desde la perspectiva teórica, básicamente desde la economía y la sociología económica, se ha entendido la confianza como una variable blanda (Sztompka, 1999), que mejora y suaviza las relaciones económicas dentro de una sociedad. Así, la confianza ha comenzado a considerarse como una variable fundamental en el desarrollo económico tanto en contextos organizacionales como a nivel nacional (Bohnet & Croson 2004). Más aún, desde el punto de vista organizacional, la confianza se entiende como un imperativo ético que las organizaciones deben cumplir en el relacionamiento con sus públicos (Valentini & Kruckeberg, 2011) y, por ende, las memorias corporativas también son consideradas como instrumentos que exponen y fortalecen las estrategias para la generación de confianza, tanto dentro de la empresa como hacia la sociedad.

Si bien son escasos, los estudios locales sobre confianza a nivel empresarial y organizacional (Valenzuela y Cousiño 2000; Rodríguez & Majluf 2002; Rodríguez 2007, Labarca 2008, 2014), constatan un creciente reporte en el aumento de la desconfianza hacia las instituciones, incluso afectando empresas públicas y privadas.

Dado que la confianza es estudiada desde múltiples dimensiones, para operacionalizar el concepto en el análisis discursivo de las memorias corporativas en estudio nos basaremos en la distinción hecha por Meyer et al (1995) que ha sido usada en múltiples estudios y que entiende tres dimensiones principales de confiabilidad en determinado objeto. La primera, habilidad (o competencia) refiere al “conjunto de capacidades, competencias y características que permiten a

una de las partes tener influencia específica sobre un particular tema” (pp. 717). Tanto estos autores como sucesivos teóricos de la confianza (ver Hardin, 2002, por ejemplo) destacan la idea de la especificidad de la confianza puesta en el determinado objeto, la que no necesariamente se transmite a otras áreas. Una segunda dimensión se refiere a la benevolencia, que implica una creencia en que el objeto en el cual se deposita la confianza (en este caso, las organizaciones en estudio) desea el bien a quien confía en ella, independientemente de la existencia de un motivo egocéntrico de beneficios” (Meyer et. al 1995: 718-719). Tal como el autor señala, la benevolencia sugiere un vínculo y una fuerte relación entre el objeto sobre el cual se deposita la confianza (*trustee* en inglés el original) y quién confía (*trustor*). Finalmente, el análisis se basará en la perspectiva de la integridad, que se relaciona con la idea de que quien confía, *trustor* (en este caso los stakeholders de la organización) percibe que la organización (*trustee* en este caso) adhiere a una serie de principios y valores que el *trustor* encuentra –al menos aceptable (Meyer et. al 1995: 919).

Metodología

El estudio adopta un enfoque de análisis discursivo y analiza los contenidos compartidos y consolidados por cuatro empresas chilenas en sus memorias corporativas durante cinco años consecutivos (2010-2015).

El estudio comparado de los contenidos emitidos en las memorias corporativas anuales permite comprender las prácticas sociales, discursivas textuales de las empresas, tanto en las características obligatorias que contienen los documentos, como aquellos contenidos facultativos que las empresas decidan plasmar a través de textos, temáticas, imágenes o incluso estilos gráficos. A través del análisis de las descripciones de los valores económicos, sociales, ecológicos, y

políticos, se pueden obtener visiones de cómo se expresa y legitima un determinado sector en la sociedad (Rahm et al, 2018).

En Chile, algunas empresas privadas o público-privadas también tienen objetivos de política pública, y lo explicitan como un valor a considerar por sus stakeholders por medio de las memorias corporativas. En este sentido, las memorias corporativas, analizadas bajo métodos de análisis discursivo permitirá construir una categorización de elementos, posibles de medir y cuantificar en función de su prevalencia en el documento, y posible de ser interpretados en base a las significaciones y discursos que las subyacen.

Selección de la muestra.

El período de investigación consideró memorias corporativas publicadas por industrias chilenas tanto públicas como privadas durante de 5 años (2010-2015), de modo de permitir un análisis de las características de las memorias como instrumento de relacionamiento.

Como se explicó en la introducción, se eligió la metodología de caso de estudio, de manera de poder profundizar en casos paradigmáticos, únicos y porque constituye una metodología propia y validada en el campo de la investigación de negocios y marketing (Dul & Hak, 2007; Farquhar, 2012; Gerring, 2006; Piekkari Welch & Paavilainen 2008, Yin (2008) .

De acuerdo a Yin (1981) un caso de estudio debe entenderse como “un fenómeno contemporáneo en un contexto real, es especialmente cuando los límites entre dicho fenómeno y el contexto no son totalmente evidentes (pp. 59). En este sentido, los casos de estudio son las memorias de ambas compañías, las que reflejan valores contemporáneos sin que quede claro la interrelación entre la realidad que los enmarca (presión de los *stakeholders* por un relacionamiento

con mayor *accountability* y *disclosure*, por ejemplo) y -en este caso- los propios valores de la organización.

Se ha elegido como representativos los casos de MallPlaza y Metro de Santiago. Los criterios de selección de los casos se basan en considerar estas empresas ya que tienen disponibilidad de información pública y representan sectores fundamentales de la economía chilena actual como son el *retail* y el transporte. Asimismo, son industrias que han estado en la palestra mediática del último año, ya que el llamado “estallido social” de octubre 2019 en Chile las puso en el centro de debate político, sin que fueran actores directos. Por un lado, Metro sufrió la vandalización y destrucción de varias estaciones, y fue allí donde inició la evasión de pago y los enfrentamientos entre los movilizadores y la policía; y por otro, los centros comerciales fueron espacios de protestas y llamados a *boycott*.

Enfoque teórico metodológico

El enfoque teórico metodológico es dual. Por una parte, se utiliza el paraguas teórico metodológico de la confianza, ya que se ha determinado como el concepto particular de análisis de las memorias corporativas bajo la propuesta seminal de Meyer et al. (1995) que diferencia tres dimensiones de la confianza. Por otro, se utilizará la metodología del análisis de discurso y el análisis semiótico como estrategia de análisis de la muestra.

El análisis del discurso basado en matrices de codificación valórica es un campo con varias corrientes y objetos de interés. En este proyecto, el análisis discursivo apunta a identificar cómo las organizaciones transmiten, tanto respecto del propio enunciador y del objeto al que los textos hacen referencia como de los destinatarios a los cuales ellos se dirigen. Si seguimos los postulados de la teoría de la enunciación (Bajtin 1989; Benveniste 1977; Maingueneau 1980; Peñamarín 1997)

podemos entender que los discursos no sólo reflejan al enunciador (en este caso, las empresas elegidas) y sus ejes discursivos principales, sino que también, a través de este, es posible detectar cómo son concebidos sus propios públicos, por lo que se produce igualmente un espacio de diálogo intradiscursivo que permite identificar las relaciones que en este caso se dan entre el enunciador (empresas), enunciado (contenido, en este caso presente en las memorias) y enunciatario (receptor de la información, esto es, stakeholders, los que se infieren del texto estudiado) (Gómez, 2009).

Esta metodología ya ha sido utilizada en trabajos anteriores en casos de estudios similares (ver por ejemplo informes anuales en la intersección de la lingüística y la administración de empresas desarrollados por Rahm et al 2016, Rahm & Sandell 2016, Paulsson & Rahm. 2017).

Análisis de los datos

Para realizar este análisis, se utiliza el software Nvivo que permite realizar una codificación cualitativa intencionada de los documentos antes descritos, basada en las metodologías detalladas por John Saldaña (2013) como Value Coding, o codificación valórica.

A través de este enfoque metodológico, se consigue recopilar grandes cantidades de datos que permiten luego ser categorizados en función de su relación con discursos sobre valores referidos a estrategias de relación con diversos públicos, los cuales fueron luego analizados bajo las tres dimensiones de confianza según Meyer: habilidad, benevolencia, integridad.

En total se analizaron 12 unidades de texto, lo que dio –luego de sucesivas iteraciones tal como se recomienda en este tipo de análisis- 6 códigos abiertos y 16 subcódigos. Entre estas unidades de texto se encuentran, en el caso de Mall Plaza, la carta del Presidente, directorios y administración, propuestas de valor del periodo, y apartados sobre desarrollo sostenible, sostenibilidad y/o innovación. En el caso del Metro, Actividades de la empresa, recursos humanos, situación

financiera, entre otros acápites. Solo para el caso de la memoria de 2013 se analiza la carta del Presidente y Gerente General.

A continuación, se entregan los resultados por caso de estudio.

Resultados

Los documentos analizados son en total 12 (6 memorias por cada empresa), con un promedio de 300 páginas cada uno. A través del análisis de dichos documentos se pudo observar la evolución referida a la misión, visión y valores de la empresa, en donde se evidencian los conceptos ampliados del negocio de cada sector.

A continuación, se enumeran los principales resultados de cada una de las empresas analizadas.

CASO METRO DE SANTIAGO

La Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A., más conocida como Metro S.A., es la empresa estatal chilena que opera el Metro de Santiago. Creada en 1972, bajo la dependencia del Ministerio de Obras Públicas (MOP), hoy entrega un servicio de transporte subterráneo urbano a más de 2.7 millones de viajes diarios.

De acuerdo a la codificación inicial realizada, el resultado arroja 15 códigos globales referidos a las temáticas más recurrentes en el análisis de las 6 memorias analizadas. En términos de frecuencia, los códigos más relevantes son:

Comunidad/pasajeros (83 entradas) entendido como el código que refiere a temáticas asociadas a los beneficios de quienes utilizan el metro como medio de transporte (pasajeros que gozan de accesibilidad y seguridad por ejemplo) pero a su vez entendidos como miembros de una comunidad preocupada por el entorno (cultura, medio ambiente, solidaridad). En la primera

subcategoría se pueden encontrar textos como el siguiente que priorizan un acceso igualitario e inclusivo a todos los pasajeros del metro, pero también ofreciendo las medidas necesarias para el bienestar y seguridad de los pasajeros durante el viaje:

Junto con el crecimiento de la red, en varias estaciones del tren subterráneo se efectuaron importantes mejoras en infraestructura con el fin de adaptarlas a las nuevas demandas, mejorar la accesibilidad para personas con movilidad reducida y dotarlas de más elementos que optimicen el confort y la seguridad de nuestros usuarios (Metro, 2010, p. 15).

Un tema importante de destacar aquí, es la importancia que la organización le da a las “nuevas demandas”, esto es reconocer que existen fuertes demandas ciudadanas (en este caso inclusividad para personas con movilidad reducida que deben ser reconocidas por la organización para mejorar el relacionamiento con el amplio espectro de clientes.

Un segundo tema que se repite es el de la seguridad. Como todas las encuestas han venido señalando (ver por ejemplo encuestas CEP 2017, 2018, 2019) el tema de la percepción ciudadana con respecto de la delincuencia es una preocupación en aumento. Así, en varios textos se resalta la habilidad de Metro S.A para resguardar ese aspecto fundamental de los clientes. Por ejemplo: “En cuanto a la seguridad, durante el año pasado y gracias a la incorporación de más cámaras, planes especiales de seguridad, asesoría legal para afectados y el trabajo conjunto con Carabineros, se disminuyó en un 14% la tasa de delitos respecto del año 2009” (Metro, 2010, p. 15).

Una segunda dimensión adquiere el tema de la pertenencia a una comunidad, que no sólo se identifican como pasajeros del metro y sus demandas como tal (seguridad, confort), sino que también como una comunidad abierta –y preocupada– del entorno más allá de los límites físicos y del servicio ofrecido. De esta manera, se representa como atenta a las necesidades del entorno, particularmente relacionado a ofrecer su infraestructura (física y humana) para campañas de

beneficencia asociadas a instituciones de reconocida trayectoria en el país. Asimismo, existe una alta referencia al cuidado del medio ambiente, tanto en la operación diaria de la organización. a) Medio ambiente: Metro es una alternativa de transporte no contaminante y descongestionante de la ciudad. Es por eso que asociado a los proyectos relacionados con la operación, Metro potencia su gestión con programas como BiciMetro, guarderías de bicicletas ubicadas en estaciones del tren subterráneo, para facilitar la combinaciones con este otro medio de transporte: la bicicleta (Metro 2012, p. 21). En 2010 se sumaron nuevas guarderías, llegando en la actualidad a un total de 11 estaciones que cuentan con este servicio., como también en el reconocimiento institucional y social que esta preocupación ha tenido. Así en las distintas memorias analizadas, se destacan los diversos premios que ha obtenido en dicha categoría, ya sea por iniciativas puntuales o por estrategias elaboradas más a largo plazo como la mencionada en el párrafo anterior.

Eficiencia (69 referencias): Este es un concepto que, si bien es codificado en forma independiente, aparece transversalmente en cada una de las declaraciones que la empresa hace sobre sí misma y es encontrado casi transversalmente en todas las categorías analizadas. De hecho, se configura como un eje argumentativo de todas las memorias estudiadas y de una de las misiones más relevantes de la organización. Esta eficiencia se entiende desde diversas dimensiones, tales como se muestra en los siguientes ejemplos que la muestran como un valor prioritario por el cual se desea ser reconocido. Por un lado, está la declaración de misión y de identidad: en el año 2014, Metro S.A se propone “Ser una empresa del Estado respetada por los ciudadanos por su servicio, eficiencia y seguridad” (2014, p. 13).

También se traduce en una segunda dimensión, que es la de contar con trabajadores altamente capacitados para gestionar el servicio provisto por la empresa, cuando declara como misión: Ser una empresa que atrae muy buenos profesionales y que se gestiona con meritocracia.

(2014, p. 13). Esta cita revela a Metro como una organización que se gestiona en igualdad de condiciones, basado en el esfuerzo y mérito personal (“meritocracia”) en una sociedad como la chilena, en la cual es conocido ciertos estilos de compadrazgo (Bazoret, 2006) y capital social inclusivo (Putnam, 2000).

Finalmente, está presente la dimensión más evidente de la eficiencia, que es la de proveer un servicio que asegure a los pasajeros: “una buena experiencia de viaje a través de un servicio predecible, rápido, seguro y con adecuado estándar de comodidad” (Metro, 2012, p. 26).

Finalmente, la categoría **Preocupación por los trabajadores** (67 referencias) incluye tres grandes dimensiones: En primer lugar refiere a becas y beneficios en términos de la oferta de capacitaciones y acceso a fondos concursables que la organización brinda a sus trabajadores, con el objetivo de fomentar su desarrollo profesional. Así, estas secciones refuerzan la idea de meritocracia y bienestar de los trabajadores, y la concepción de que “Los trabajadores y trabajadoras son uno de los pilares principales de la empresa, entendiendo la organización que las condiciones y posibilidades de desarrollo de éstos son fundamentales para una exitosa gestión” (Metro, 2015, p.44). Una segunda dimensión refiere a la calidad de vida que se quiere fomentar entre los trabajadores de la empresa, lo que incluye autocuidado y estilo de vida saludable. Se destacan aquí diversas iniciativas destinadas a mejorar la salud (v.g. campañas de vacunación y prevención de drogas). Finalmente, refiere al soporte financiero que la empresa otorga en temas de salud y autocuidado.

Caso MallPlaza S.A.

MallPlaza es una de las principales cadenas de centros comerciales de Latinoamérica, creada en Chile en 1990, presente en Chile, Perú y Colombia con 23 centros operativos y 2 más

en construcción. Recibe más de 290 millones de visitas anualmente en todos sus centros comerciales. De manera similar a lo realizado con las memorias de Metro S.A., la codificación de Mall Plaza definió 8 códigos globales, relacionados en tres grandes categorías: relación con la comunidad, cultura y consumo cultural, y sustentabilidad y medio ambiente.

Comunidad (106 menciones)- Mall Plaza define su estrategia de relacionamiento desde la satisfacción de necesidades de sus consumidores, trabajadores y comunidades en las que se insertan. Se evidencia la misión corporativa que plantea influir tanto en sus stakeholders directos, como también en la sociedad en general, siendo la misión de la compañía **es influir en la construcción de un mejor país** (Mall Plaza S.A 2010, p. 9).

Una subcategoría en la relación con la comunidad fue codificada como **Innovación**, que consideró tanto las acciones corporativas, técnicas, como comunicacionales que dirigen la labor de la empresa hacia mejorar su servicio frente a nuevas necesidades de sus *stakeholders*: “reinventando nuestra oferta de productos y servicios para sorprender permanentemente a nuestros consumidores y contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan, se relacionan y viven entorno a nuestros centros urbanos” (2010, p. 6). En efecto, se prioriza la oferta de “espacios públicos de clase mundial (...) que se han transformado en puntos de encuentro para hacer realidad nuestra promesa: hay vida en tu Plaza” (2010, p. 7). Temas de centro urbano, comunidad y espacio público aparecen transversalmente relacionados en las memorias estudiadas, y reflejan la estrategia de generación de valor de la empresa, que como la empresa ha consolidado también en sus ejes de marketing, publicidad y gestión empresarial (De Simone, 2018).

En las memorias se destaca que MallPlaza S.A. lleva servicios a comunidades urbanas y propicia la cultura en sectores de clases emergentes, construyendo valor con y a través de la

comunidad, subcategoría que hemos llamado **co-producir comunidad** (41 menciones). Se prioriza el argumento de considerar esta relación con la comunidad –y no solo con los clientes directos— como eje de la misión empresarial, habiendo una alta referencia a que los logros económicos de la compañía son resultado de este vínculo generado con la comunidad, que como empresa “se han dado el tiempo de conocerla y, por lo tanto, saben cómo responder y qué es lo que la gente necesita” (MallPlaza, 2014, p. 16).

Cultura. En la segunda categoría, hay una alta referencia a que sean percibidas como una creación de valor en áreas **labores sociales y de beneficencia, de ocio y consumo cultural, y cultura de servicio** (en total 188 menciones).

En la primera subcategoría, la cultura y el arte son vistos como una **labor social** hacia la comunidad, incluso con un sentido ético de llevar la cultura a lugares donde ningún otro actor, público o privado, la ofrece. Se encargan de "áreas cada vez más relevantes en sus vidas como la entretenimiento, las artes, la moda y la cultura" (Mall Plaza S.A., 2010, p. 11). Las memorias además recalcan los momentos en los cuales su negocio se vio excedido por su **labor social** a la comunidad --como el terremoto del 2010, donde los centros comerciales de MallPlaza cumplieron un rol benéfico al abrirse como lugares de recolección de donaciones:

“El terremoto que afectó la zona centro-sur de Chile nos puso a prueba como equipo y trabajamos arduamente por volver a operar con rapidez y en forma segura nuestros malls, de manera que pudieran cubrir las necesidades más urgentes e ir en ayuda de las personas más afectadas” (MallPlaza 2010, p. 8).

En una segunda subcategoría, los documentos enumeran anualmente las obras teatrales, espectáculos musicales, exposiciones de arte, y actividades artísticas ofrecidas a sus consumidores,

destacando el valor que el **consumo cultural** tiene para el negocio de centros comerciales: “Además de difundir la cultura y el arte, con estas actividades se buscó promover el uso de espacios abiertos para toda la familia”. MallPlaza se considera uno de los principales proveedores de cultura, destacando que sus salas de cine, sus teatros, sus bibliotecas y sus museos, ubicados al interior de sus centros comerciales, son el pilar de su estrategia de confianza corporativa:

Desde la compra de un producto hasta un espectáculo cultural al aire libre, la vida se vive en MallPlaza, ya que nos hemos transformado en un punto de encuentro de familias, amigos, vecinos. Somos especialistas en crear una multiplicidad de experiencias únicas y memorables para millones de personas, ése es el pilar de nuestro éxito y es nuestra motivación para seguir creciendo (...) Nuestros centros comerciales son lugares de encuentro para la familia y una ventana a lo que sucede en el mundo (MallPlaza, 2011. P 7).

Bajo el concepto de cultura, la compañía incluye el ítem de **cultura de servicio** (MallPlaza, 2015, p. 72), como una iniciativa para “poner en práctica la verdadera vocación por el servicio, con el objetivo de asegurar una coherencia y consistencia en cada una de las instancias de contacto que existen con sus visitantes.” Las memorias enumeran repetidamente estos llamados a la cultura de servicio: “se vieron gerentes en el área de Aseo, ejecutivos a disposición de los visitantes al momento de buscar sus regalos o explicando cómo llegar a una tienda, en resumen todo el equipo administrativo y ejecutivo de MallPlaza se orientó a servir” (2014, 72).

Medio ambiente y sustentabilidad (127 menciones). Las memorias hacen hincapié en la gestión ambiental sustentable como parte fundamental de sus Responsabilidad Social Empresarial (MallPlaza, 2014), pero también como la manera a través de la cual la empresa construye confianza con sus comunidades. En las memorias es posible destacar conceptos relacionados al

enriquecimiento de la vida de las personas a través de una propuesta de valor diferente, vanguardista e innovador frente a temas medioambientales (MallPlaza, 2015).

En 2011 reconocen haber sido “...pionero(s) en medir la huella de carbono (...) los centros comerciales forman parte de un ecosistema” (2011, p. 33). Se destaca dentro de sus estrategias de sustentabilidad estar “diseñando y operando las plazas del futuro (...) minimizando el impacto en el medio ambiente y aumentar la eficiencia de la operación” (2015, p. 84). A esta subcategoría la hemos llamado “**vanguardia ambiental**”.

Otro eje argumentativo se repite bajo el concepto de **sustentabilidad social**. los textos priorizan la recopilación de ejemplos anuales de inversión en el capital social de las comunidades en las que se insertan, destacando acciones positivas orientadas por el altruismo y la beneficencia. Por ejemplo, se menciona en 2011 que se “ha aplicado diversos programas de integración social y laboral, atención psicosocial y alianzas estratégicas para aportar de manera positiva a las comunidades en las que están presentes sus centros comerciales, así como también a sus colaboradores internos” (p. 40). Asociaciones con fundaciones, ONGs, juntas vecinales y programas de voluntariado y autoridades administrativas local son frecuentemente mencionadas en esta subcategoría, la que considera la inversión en la sociedad como una estrategia de sustentabilidad del modelo de negocios.

Por último, bajo la categoría de **sustentabilidad emocional**, hemos reunido menciones sobre la búsqueda del bien y de afectos desde la entidad. En las memorias estudiadas, se reiteran menciones a un bien mayor y estrategias que aporten a una sociedad mejor, desde lenguajes afectuosos, del cuidado y del cariño: “...el sueño que tenemos como compañía de ser una empresa

con colaboradores y clientes contentos, insertos en una comunidad que nos quiera, para así poder contribuir con nuestro grano de arena a la paz social de nuestro país” (MallPlaza, 2011, pp. 10).

Los siguientes cuadros resumen los principales resultados en torno a ambas empresas y el análisis de sus 12 memorias corporativas estudiadas

Tabla 1: Resultados Análisis Metro S.A

Metro S.A	Comunidad/pasajeros	Beneficios del servicio
		Comunidad preocupada por el entorno
	Eficiencia	Misión institucional (declarada y transversal)
		Meritocracia Oportunidad e igualdad para trabajadores
		Calidad de servicio a los pasajeros
	Preocupación por los trabajadores	Becas y beneficios en capacitación
		Calidad de vida (servicios de salud y otros)
		Soporte financiero

Tabla 2: Resultados Análisis Mall Plaza

Mall Plaza	Comunidad	Innovación para construir un mejor país
		Coproducción de comunidad por medio de construcción de espacios y vida pública. Subsidiariedad de rol público)
	Cultura	Consumo cultural orientado a la comunidad
		Labor social hacia la comunidad: a) ayuda en catástrofes sociales (terremoto) b) oferta de cultura como una labor social
		Cultura (corporativa) de servicio: incentivada en los trabajadores
	Medio Ambiente y Sustentabilidad	Vanguardia ambiental: Liderazgo y eficiencia.
		Sustentabilidad social: Acción social en las comunidades que se insertan
		Sustentabilidad emocional: búsqueda de un bien mayor, bienestar, felicidad

Discusión

Los resultados, desde la dimensión del *relationship management* y particularmente la confianza como estrategia de vinculación con sus stakeholders, presentan características necesarias de relevar para los casos de estudios aquí presentados. En primer lugar, hay que destacar que para ambos casos, las tres dimensiones de la confianza (habilidad/integridad/benevolencia) están presentes en mayor o menor medida tanto en el caso de Metro S.A como en el de MallPlaza S.A. Sin embargo, ambos casos destacan –interesantemente- dimensiones de la confianza que no necesariamente se anticipan cuando se tienen en cuenta los roles de organizaciones públicas y privadas y su relación con sus públicos objetivos.

Así, los resultados aquí presentados muestran que una empresa pública como es el Metro pone el énfasis discursivo en la dimensión habilidad/capacidad a través de constantes asociaciones a la eficiencia en los textos de sus memorias corporativas (discurso que tradicionalmente se asocia al

mundo privado), no sólo en el propio servicio, sino que también en la manera que atiende a sus stakeholders internos e incluso en su propio rol social. En este sentido, incluso en áreas como la de beneficencia, el discurso destaca los resultados de dichas actividades como exitosas y el rol de Metro en el éxito de la actividad. Este énfasis se entiende si se analiza la historia de la organización y su decreciente reputación en torno a valores como eficiencia y servicio, que hasta hace una década y media atrás tenían. Un ejemplo claro es la caída reputacional de la empresa en conocidos rankings y encuestas. Por ejemplo, en el año 2006, Metro sale elegido como la empresa con mejor reputación corporativa⁴. El cambio de sistema de transporte público integrado metropolitano – Transantiago– puesto en marcha a finales del Gobierno del presidente Lagos (2000-2006) e inaugurado totalmente en el primer periodo de la presidenta Bachelet (2006-2010) viene a cambiar esta percepción y posicionamiento tanto en sus usuarios como en una variedad de stakeholders relevantes (medios de comunicación, ministerio de obras públicas, los propios trabajadores, etc). En el 2010 (finales del gobierno de Bachelet) el ranking de Metro según Merco⁵ estaba en el número 29. Para el 2014 su ubicación era en el número 56 y el 2015, 54. Expertos en el tema han abordado frecuentemente el proyecto Transantiago (del cual el Metro es columna vertebral) como un trauma económico y urbano (Muñoz y Gschwender, 2008), que si bien cumplió objetivos de reorganización del transporte metropolitano, unificación de la tarifa (de metro y bus), y mayor transparencia en los operadores, generó también problemas de gestión, comunicación y servicio que desataron en el malestar público de los usuarios, con cada vez mayor uso del Metro por sobre los buses (contribuyendo a un aumento incremental de la demanda y disminución de la calidad de

⁴ <https://www.metro.cl/noticias/detalle/145>

⁵ <https://www.merco.info/cl/ranking-merco-empresas?edicion=2010>

la experiencia de viaje), crecientes olas de evasión y reclamos el modelo⁶. Es destacable que sea la eficiencia la categoría más prevalente en las memorias del periodo estudiado, pues a vista del gobierno corporativo, es justo ese el flanco que hay que recomponer a la hora de reconstruir la confianza de la ciudadanía.

Si bien las otras dimensiones, integridad y benevolencia, están presentes en el discurso de las memorias corporativas de Metro S.A, se centralizan más bien en el relacionamiento con los trabajadores. Un tema relevante es el énfasis de la idea de meritocracia y la constante capacitación para quienes componen la fuerza laboral de la compañía, lo que dentro del marco de las dimensiones de la confianza con las cuales se analiza en este artículo, corresponden a la idea de benevolencia –en tanto muestra que la compañía quiere lo mejor para sus empleados – pero que también se enmarca dentro de la conceptualización de integridad, en tanto quiere identificar a sus trabajadores – y probablemente de paso a otros actores político-sociales- en que esta es una empresa inclusiva, con igualdad de oportunidades y otros valores compartidos con estos stakeholders claves.

El caso de MallPlaza muestra, sin embargo, una relevancia mucho mayor en su rol de benevolencia en las tres categorías codificadas. Tanto en las categorías de comunidad, como en cultura y medio ambiente, el foco del discurso está puesto en el aporte social que la empresa privada realiza hacia su comunidad más cercana. En este sentido, la empresa releva la importancia que para esta tiene el servicio a la comunidad y la obra (social, medioambiental, cultural) que puede entregar a través de su operación. El relacionamiento entonces, se basa principalmente en construir un enlace con sus públicos claves (principalmente consumidores, pero también miembros

⁶ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/deficit-del-transantiago-sube-21-primer-semester-alcanza-mayor-nivel-nueve-anos/288827/> <https://radio.uchile.cl/2016/02/09/nueve-a%C3%B1os-de-transantiago-expertos-denuncian-fracaso-y-exigen-nuevo-plan-de-transporte/>

de la comunidad adyacente a sus instalaciones) mediante la confianza que genera su benevolencia, al poner a disposición comunitaria no solamente su propio servicio, sino que elementos que se consideran fundamentales para el consumidor urbano. En este sentido, MallPlaza construye un discurso benevolente sobre su acción en un entorno donde el consumo es visto como parte de la experiencia ciudadana, donde el ciudadano accede a los servicios a través de su acceso al consumo (Bauman, 2007; Stillerman, 2015), y donde este ciudadano-consumo puede encontrar servicios y experiencias acordes a sus necesidades administrativas, sanitarias, culturales, y, también, de consumo conspicuo.

En este sentido, podemos entender que la organización privada asume un rol subsidiario de lo que tradicionalmente se entiende como espacio público, poniendo a disposición de la comunidad tanto espacios físicos como culturales -reconociendo que los lugares geográficos donde sus negocios se instalan pueden carecer de estos servicios (Salcedo y De Simone, 2013; Stillerman y Salcedo, 2010). De manera real pero también discursiva, estos negocios sustituyen labores tradicionalmente aludidas al Estado, y plantean la posibilidad de una comunidad creada por consumidores y trabajadores que construye, una experiencia cultural y urbana, en lo que hemos denominado coproducción de comunidad. En un segundo lugar, está el concepto de integridad, que es entendido para este caso de estudio como el compartir valores comunes tales como respeto al medio ambiente y sustentabilidad (social y emocional). Estos valores han sido previamente estudiados en la literatura como elementos fundamentales de relacionamiento con los stakeholders (Lim & Greenwood, 2017). En esta empresa, el gobierno corporativo reconoce su misión el contribuir a la consolidación de una sociedad mejor, más justa y en paz, sosteniendo una permanente estrategia de confianza en base a valores íntegros.

Más débilmente, también se encuentra presente el tema de la eficiencia en la subcategoría de la vanguardia ambiental ya que el discurso apunta a ser pioneros en estrategias medioambientales, pero carecen del accountability del cual que Metro S.A. está en escrutinio directo por sus usuarios. En este sentido, las estrategias de eficiencia de MallPlaza S.A. quedan relegadas a buenas acciones, que si bien pueden causar efectos reales y medidos en emisiones y reciclaje, son comunicadas desde la integridad de la empresa, más que desde la primera dimensión de la confianza de Meyer: la habilidad.

En un entorno complejo como el chileno, con bajísimos niveles de desconfianza interpersonal (12,9% confía en los demás, mientras que el 85% declara que hay que ser muy cuidadoso, según los últimos datos del World Values Survey) y en el que la confianza en instituciones y empresas es cada día más débil (como ejemplo, la encuesta Bicentenario UC 2020 señala que solo el 7% de los encuestados confía mucho o bastante en las empresas, 10% en el gobierno y 1% en los parlamentarios) las organizaciones se ven obligadas a utilizar todas las herramientas de relacionamiento posibles con sus stakeholders de manera de poder transmitir sus valores pero a la vez sintonizar con aquellos de la ciudadanía. En este sentido, la memoria sigue siendo un elemento fundamental de comunicación y útil para la toma de decisiones de diversos stakeholders (Morelo y Casasola, 2016).

Al respecto, la definición propia de stakeholders requiere que las compañías amplíen, cada vez más, las responsabilidades éticas y legales que le competen hacia esos receptores. A la vez, estas responsabilidades son auditadas por entidades reguladoras independientes, así como por una ciudadanía cada vez más activa, por lo que los textos presentes en las memorias son crecientemente valorados por la sociedad en general, y no solo por los accionistas involucrados en la empresa (Yuthas, Rogers, & Dillard, 2002, pp. 141).

En esta línea, Biddle et al. (2009) puntualizan que la información contenida en las memorias corporativas, tanto aquella contable como aquella discursiva, es usada por los stakeholders para evaluar la situación financiera actual y pasada en pos de incidir en procesos de decisión futuros. Los stakeholders incluyen tanto a los dueños (stock-holders, partners, share holders), ejecutivos, como hasta cierto punto, a los empleados.

Más allá, los autores destacan que los usuarios externos de las memorias incluyen inversionistas potenciales, autoridades del mercado de capitales, instituciones estatales, competidores directos e indirectos, socios estratégicos y analistas financieros. Biddle et al. 2009, pp. 723). Por ende, el impacto comunicacional ampliado que tiene una memoria llega a afectar a un grupo social directo que excede los meros accionistas, y puede lograr construir diálogos intersectoriales en industrias complementarias, como también, lograr incidir en políticas públicas, debates sociales, y agendas de cambio. Un elemento que aparece como fundamental a la hora de (re) construir confianzas con los distintos grupos de interés.

Más aún, las empresas públicas y público-privadas, o cuyo mandato es el bien público y la inversión en bienes de uso comunitario, requieren especial enfoque a la hora de analizar los impactos sociales de sus discursos corporativos. La responsabilidad social empresarial que transmiten estos documentos los convierte en herramientas de difusión, incluso de marketing en algunos casos, siendo utilizadas por agencias publicitarias y de medios a la hora de diseñar sus planes comunicacionales para sus clientes (Waller & Lanis, 2009).

Por ello, abordar las tres dimensiones de la confianza explicitadas en este trabajo (competencia, benevolencia e integridad) resulta fundamental desde el punto de vista de relationship management, sobre todo en la sociedad chilena, con bajos niveles de confianza social e institucional.

Conclusiones

El presente artículo se abocó al estudio de las memorias corporativas como un elemento comunicacional que deslinda los límites de la comunicación financiera, tradicionalmente entendida como la comunicación entre el gobierno corporativo y sus accionistas e inversores. Desde esta perspectiva el foco se centra en el producto comunicacional (en este caso, las memorias corporativas anuales) entendiendo la comunicación unidireccionalmente (empresas/públicos) y más bien de tipo informativa/ persuasiva. En cambio, este artículo tuvo como objetivo estudiar, desde la metodología del análisis del discurso, cómo una memoria corporativa puede convertirse en un instrumento de relacionamiento entre el gobierno corporativo y un rango más amplio de stakeholders a través de la puesta en escena de sus valores, misión y rol social. Particularmente, se analizó la construcción de lazos de confianza, utilizando la tipología de Meyer et al (1995) que destaca tres dimensiones: habilidad, integridad y benevolencia en las memorias de las empresas Metro S.A (transporte público) y MallPlaza (retail, privada).

A la luz de los resultados, se concluye que MallPlaza, construye su relacionamiento en el ámbito de la confianza a través de las dimensiones de beneficencia e integridad, dejando la dimensión de habilidad como un activo secundario. Metro S.A, en tanto, y posiblemente debido al cuestionamiento público de la eficiencia en su servicio, centra su discurso en su habilidad y eficiencia en distintos ámbitos, lo que promete mantener a través de su integridad. En este sentido, también subyace la idea de benevolencia, en el sentido de volver a ser percibido antes de la crisis asociada al Transantiago.

Sorprendentemente, los casos aquí analizados muestran resultados que pueden ser contraintuitivos: por un lado la empresa privada fomenta lazos de relación benevolente e íntegra

con la comunidad, desde una mirada altruista que busca la construcción de un mundo mejor, mientras que una empresa estatal se apoya en la eficiencia, discurso tradicionalmente asociado al mundo privado.

Este artículo se centró en abordar las memorias corporativas desde el análisis de discurso y la sociosemiótica, considerando el caso de estudio chileno, particularmente los casos de dos empresas emblemáticas y trascendentes en la sociedad chilena. Este caso de estudio no sólo puede reflejar la realidad nacional, sino que asimismo puede dar luces sobre la realidad corporativa en América Latina en este ámbito. Investigaciones futuras permitirán abrir el campo de estudio también desde la perspectiva de las audiencias y su interacción con la organización por medio de las memorias corporativas. Asimismo, será interesante estudiar los reportes integrados y los de sustentabilidad y como éstos interaccionan no sólo con la memoria corporativa, sino que también con stakeholders clave. Investigaciones futuras podrán abordar este y otros temas desde distintas visiones metodológicas.

Referencias

- Adams, C & Harte. G (1998) Changing portrayal of the employment of women in British banks' and retail companies' corporate annual reports- *Accounting, Organizations and Society*, 23, (8), pp. 781-812
- Arnold, P. J. & Oakes, L. S. (1998). Accounting as discursive construction: the relationship between statement of financial accounting standards no. 106 and the dismantling of retiree health benefits. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (2), 129-153.
- Amernic, J., Craig, R. & Tourish, D. (2007). The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations*, 60 (12), 1839-1872.
- Argenti, Paul (2013) *A. Corporate Communication*. New York, NY: McGraw-Hill Education, Sixth Edition
- Argenti, Paul (2009) *Corporate Communication*. New York. Mc Graw-Hill.
- Bartlett, S. A. & Chandler, R. A. (1997). The corporate report and the private shareholder. *The British Accounting Review*, 29, 245–261.
- Bauman, Zygmunt. *Vida de consumo*. México: Fondo de Cultura Económica, 2007.
- Bazoret, E. (2006). El valor histórico del pituto: clase media, integración y diferenciación social en Chile. *Revista de Sociología*, 20, 69–96. Retrieved from <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/20/2003-Bazoret.pdf>

- Ben-Ner, A. y L. Putterman (2009). Trust, communication and contract. *Journal of Economic Behavior and Organization* 70(1-2).
- Bajtín, M. (1982). *Estética de la creación verbal*. México. Siglo XX.
- Benveniste, E (1977). *Problemas de lingüística general*. Vol. 1 . México, siglo XXI
- Berrone, P., Fosfuri, A. and Gelabert, L. "Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy." *Journal of Business Ethics* 144.2 (2017): 363-79.
- Bohnet, I. and Croson, R. (2004). Special issue: trust and trustworthiness. *Journal of Economic Behavior and Organization* 55(4): [443]-597.
- Bournois, F., & Point, S. (2006). A letter from the president: Seduction, charm and obfuscation in french CEO letters. *The Journal of Business Strategy*, 27(6), 46.
- Campbell, David & Slack, Richard. (2008). Corporate “Philanthropy Strategy” and “Strategic Philanthropy. Some Insights From Voluntary Disclosures in Annual Reports”. *Business & Society - BUS SOC*. 47. 187-212. 10.1177/0007650306297941.
- Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35(6), 565–578.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>
- Carreras, Enrique; Alloza, Ángel y Carreras, Ana (2013) *Reputación Corporativa* Biblioteca Corporate Excellence. LID Editorial. Madrid, España
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. et al. (2009). The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products. *Journal of Business Ethics*. 84: 1. Pp. 1-15

Davison, J. (2011). Barthesian perspectives on accounting communication and visual images of professional accountancy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24 (2), 250-283.

Davison, J., & Warren, S. (2009). Imag [in] ing accounting and accountability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 845.

De Simone, L. Cáceres, F. y Mena, M.J. (2017). “Nuevos actores en la creación de discursos corporativos en torno a la ecología y el medio ambiente. El caso del retail chileno”. En *Knowledge, Culture and Ecologies Conference*.

De Simone, L. (2018) De Simone, Rosa Liliana. “Consumo, Retail y Ciudad. Infraestructura de Retail y Producción Del Espacio Urbano En La Sociedad de Consumo. Caso de Chile.” Tesis Doctoral, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018.

De Simone, L. (2019). "Ciudad, comercio y espacios de consumo. Reestructuración urbana, imaginarios ciudadanos y discursos mediáticos en la instalación del retail en ciudades

Dawes Farquhar, J. 2012. *Case Study Research for Business*. SAGEChilenas". Fondecyt N 11180678.

Dul, J. & Hak, T. 2007. *Case Study Methodology in Business Research*. Routledge.

Encuesta Bicentenario UC Adimark (2020) <https://encuestabicentenario.uc.cl/resultados/>
Consultado el 15 de diciembre 2020

Encuestas CEP <https://www.cepchile.cl/cep/site/edic/base/port/encuestasCEP.html>

Esendemirli, Ebru (2014) *Journal of Modern Accounting and Auditing*, ISSN 1548-6583 April 2014, Vol. 10, No. 4, 414-424 A Comparative Analysis of Disclosures in Annual Reports

Freeman, R. E. (2010) *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, Cambridge University Press.

- Garriga, E. & Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53 (½), Building Ethical Institutions for Business: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN) (Aug., 2004), pp. 51-71
- Gerring, J. (2006) *Case Study Research: Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press, 2006
- Goodman, M., & Hirsch, P. B. (2014). *Corporate Communication*. Bern, Switzerland: Peter Lang US. Retrieved Apr 11, 2019, from <https://www.peterlang.com/view/title/22134>
- Gómez, P. (2009) Chile 2000-2006: La propuesta política del presidente Ricardo Lagos: Análisis Semiótico de los Mensajes a la Nación. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Periodismo, Universidad Complutense de Madrid.
- Grace, John (1949) A Controller's Conception of a Modern Annual Report *The Accounting Review*, 24 (2): 171-178
- Grove, Marianne (2012) Revealing corporate identities in annual reports. *Corporate Communications: An International Journal* 17 (3) 2012: 379-403
- Hutchins, Holly (1994) Annual Reports: Earning Surprising Respect from Institutional Investors. *Public Relations Review*, 20(4):309-317
- Judd, & Tims, B. (1991) How Annual Reports Communicate a Customer Orientation. *Industrial Marketing Management* 20.4 (1991): 353-60
- Labarca, C. (2014). Estrategias de Comunicación entre actores no estatales como factor de confianza en las relaciones internacionales: el caso de la República Popular China y Chile 2014-2017, Fondecyt N 11140393

- Labarca, C. (2008). Confianza y Reputación como variables de desarrollo económico y la Imagen País. Cuadernos de Información N° 23, Santiago, pp. 72-81
- Ledingham, John. (2003), “Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations”. *Journal of Public Relations Research*, vol. 15, no. 2, pp. 181–198.
- Lim, Joon Soo & Cary A. Greenwood (2017) Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43 (4), 768-776 <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>.
- Maingueneau (1980) *Introducción a los métodos de análisis del discurso: Problemas y Perspectivas*. Paris, Hachette.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316–324.
- Mobasher Atefeh (2013) Review of Studies on Corporate Annual Reports During 1990-2012. (*International Journal of Applied Linguistics & English Literature* 2 (2)
- Muñoz, J. C., & Gschwender, A. (2008). Transantiago: A tale of two cities. *Research in Transportation Economics*, 22(1), 45–53. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2008.05.010>
- Neu, D., Warsame, H & Pedwell, K (1998) Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Accounting, *Organizations and Society* 23(3), pp. 265-282 [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00008-1).
- Olsson B. (2001). Annual reporting practices: information about human resources in corporate annual reports in major Swedish companies. *J Human Resource Costing Acc* 2001;6(1):39–52.

Peñamarín (1997). El análisis de los textos en una nueva clave. Discursos e imágenes sobre la inmigración en El País. Revista CIC 145- 188. Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

Piekkari, R., Welch, K. & Paavilainen, E. 2008. The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence From International Business Journals. *Organizational Research Methods*. Volume: 12 issue: 3, page(s): 567-589

Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A. (2008) . The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food business ethics. Volume 17, Issue1. January 2008. Pages 3–12.

Putnam RD. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster; 2000.

Rahm, H., Sandell, N., & Svensson, P. (2019). Corporate dreams – appropriate aspirations and the building of trust in annual reports. *Studies in Communication Sciences*. <http://lup.lub.lu.se/record/c3717961-73c9-46d0-bee6-49021bbd1121>

Rahm, H. & Sandell, N. & Svensson, P. (2016). *Drömmen om företaget I: Gustafsson, Anna W. & Holm, Lisa & Lundin, Katarina & Rahm, Henrik & Tronnier, Mechtild (red.): Svenskans beskrivning 34 Förhandlingar vid Trettiofjärde sammankomsten Lund den 22–24 oktober 2014 Lunds universitet: Lundastudier i nordisk språkvetenskap 74 ISBN: 978-91-87833-77-9 (tryck), 978-91-87833-78-6 (pdf)*

Rahm, H. & Sandell, N. (2016). Att legitimera priset på förvärvat företag Intertextuella förhållanden i goodwillformuleringar I: *Tidskriften Sakprosa Band 8, nr 3*

- Rocci, A, Palmieri, R. & Gautier, I. (Eds.) (2015). Text and discourse analysis in financial communication. *Studies in Communication Science* 15(1) 2-132.
- Rodriguez, D. (2007). Communication, Confidence and trust. *Soziale Systeme* 13(1+2):209-219.
- Rodriguez, D. and Majluf, N. (2002). Metodología para el estudio de la confianza en organizaciones chilenas. [Methodology for the study of trust in Chilean organizations] Fondecyt 1020504.
- Salcedo, R., & De Simone, L. (2013). A static critique for a constantly changing space: The case of the mall in Chile. *ATENEA*, 507, 117–132.
- Subramanian, R., Insley, R. G., & Blackwell, R. D. (1993). Performance and Readability: A Comparison of Annual Reports of Profitable and Unprofitable Corporations. *Journal of Business Communication*, 30(1), 49–61.
- Stillerman, J., & Salcedo, R. (2010). Es mucho más que comprar... Discursos y prácticas espaciales cotidianas en Malls de Santiago. *Estudios Avanzados*, 13, 79–103.
- Stillerman, J. (2015). *The Sociology of Consumption: A Global Approach* (1 edition). Polity.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: a sociological theory*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Van Riel, C. B. M. v. y C. J. Fombrun (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London, Routledge.
- Valenzuela, E. y Cousiño, C. (2000). Sociabilidad y Asociatividad: un ensayo de sociología comparada. *Estudios Públicos*. 77
- Valentini, C. & Kruckeberg, D. (2011). Public relations and trust in contemporary society: A Luhmannian perspective of the role of Public Relations in enhancing trust among social systems. *Central European Journal of Communication*. 4. 89-107.

World Values Survey Database (2018) Descargado de

<http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

Yin, R. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65. doi:10.2307/2392599

Yin, R. (2008) *Case Study Research: Design and Methods*, Fourth Edition, Applied Social Research Methods Volume 5, Sage.